

المال والتجارة

AL MAL WALTEGARA

رجال الأعمال في الوزارة

الاتجاهات نحو عمل المرأة

في الإدارة بدولة الإمارات العربية المتحدة

الواقع الزراعي في الوطن العربي واحتياجات
المزارعين وأنواع التأمينات المناسبة للمحاصيل الزراعية

المشروعات في البيئة المعاصرة (قراءات)

شركة مصر / إيران للفلز والنسج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميراتكس)

تأسست في ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له
ويقدر إجمالي الاستثمارات بحوالي (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع (٥٤,٢٥٠ مليون جنيه) وتوزيعه كالتالي:-

٥١% للجانب المصري ويمثله،

١ - شركة القابضة للقطن والفلز والتسيج والملابس. ٢ - بنك الاستثمار القومي.

٤٩% للجانب الإيراني ويمثلها

الشركة الإيرانية للاستثمارات الأجنبية.

• الأنشطة الرئيسية لميراتكس هي إنتاج وتسويق غزل القطن والمخلوط بالبوليستر من
نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزي مسرح وممشط، مضرد ومزوي، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحجر
على كوندزول.

• قد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.

• يقدر الإنتاج السنوي بحوالي ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.

• مصنع الفلز الرفيع:-

الطاقة = ٥٩٦٤٨ مردن

الإنتاج = ٥٢٥٠ طن

الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٢١ إنجليزي

الطاقة = ٧٢٦٥٦ مردن

الإنتاج = ٢٦٠٠ طن

الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٢ إنجليزي

• مصنع الفلز السبك:-

الطاقة = ٢٢٠٠ روتر

الإنتاج = ٢٥٠٠ طن

الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٢ إنجليزي

• تبلغ صادرات ميراتكس حوالي (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق
أوروبا الغربية (ألمانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، إسبانيا، إنجلترا، إيطاليا) ودول شرق آسيا
(اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس).

يبلغ عدد العاملين (٢٢٠٠ عامل) تبلغ أجورهم السنوية ما يقرب من (٢٨ مليون جنيه)

مجلة المال والتجارة

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهرياً

العدد ٤٤٢ - فبراير ٢٠٠٦ م

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

أحمد عاطف عبد الرحمن

نائب رئيس التحرير

أ. د. / طلعت أسعد

نائب رئيس التحرير

أ. د. / كامل عمراؤ

هيئة المحكمين

أ. د. سمير طوبار
أ. د. إبراهيم مهدي
أ. د. صقر أحمد صقر
أ. د. ثقات فهمي
أ. د. عادل عبد الحميد
أ. د. العشري حسين درويش
أ. د. رضا المبدل
أ. د. فادية مكاوي
أ. د. المعتز بالله جبر
أ. د. محمد الزهار

أ. د. السيد عبد ناجي
أ. د. محمد عثمان
أ. د. أحمد فهمي جلال
أ. د. فريد زين الدين
أ. د. ثابت إدريس
أ. د. عبد العزيز مخيمر
الاقتصاد والإحصاء والتأمين،
أ. د. أحمد القندور
أ. د. عبد اللطيف أبو العلا
أ. د. حمدي زهران

إدارة الأعمال،
أ. د. محمد سعيد عبدالفتاح
أ. د. حسن محمد خير الدين
أ. د. شوقي حسين عبدالله
أ. د. محمود صادق باززع
أ. د. علي محمد عبدالوهاب
أ. د. عبدالمنعم حياتي جنيد
أ. د. محمد محمد إبراهيم
أ. د. فتحي على محرم

المحاسبة والضرائب،
أ. د. عبدالمنعم محمود
أ. د. منير محمود سالم
أ. د. شوقي خاطر
أ. د. عبدالمنعم عوض الله
أ. د. محمود الناضي
أ. د. أحمد حجاج
أ. د. أحمد الحابري
أ. د. منصور حامد

في هذا العدد

صفحة

كلمة العدد

٢ رئيس التحرير

■ رجاء الأعمال في السوارة

■ أثر خصائص الوظيفة والتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي

٤ أ. د. / كامل على متولى عمران

■ الاتجاهات نحو عمل المرأة في الإدارة بدولة الإمارات العربية المتحدة (الجزء الأول)

٢٢ د. / طارق رشدي عبد الحليم جبة

■ الواقع الزراعي في الوطن العربي واحتياجات المزارعين وأنواع التأمينات المناسبة للمحاصيل الزراعية

٣٩ بقلم الأستاذ / Mr. P.P. RAO

■ المشروعات في البيئة المعاصرة (قراءات)

٤٧ دكتور / محمد الباز

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمي المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل في تخصصه

شمن النسخة

الإشتراكات

جمهورية مصر العربية جنيهاً

سوريا	٥٠ ل.س	ليبيا	٥٠٠ درهم
لبنان	٢٥٠٠ ليرة	السودان	٤٠ جنيهاً
العراق	١٠٠٠ فلس	الجزائر	٥ دينارات
الأردن	١ دينار	الكويت	٨٠٠ فلس
السعودية	١٠ ريالات	دول الخليج	١٠ دراهم

- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار الأمريكي في جميع الدول العربية
- ترسل الاشتراكات يشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة



رجال الأعمال في الوزارة

كلمة العدد

بقلم

محاسب

أحمد عاطف عبد الرحمن

رئيس مجلس الإدارة

أنهم يعيدون عن
احتياجات الطبقة
الكادحة .

(٦) معظمهم على قدر من
الثقافة العالية بالإضافة
إلى الخبرة العملية التي
تساعد في إدارة العمل
بكفاءة وتميز .

لهذه الأسباب ولغيرها
الكثير فلم يتم اختيارهم من
أجل تصفية الحسابات
للقائدات القديمة على حد
قول وزير الزراعة الجديد
بأنه لا مجال للإساءة لمن
سبقوه ولن يتفرغ لتصفية
الحسابات بل جاء ليدرس
ويصلح فالوقت ثمين ولا
داعي لضياعه بين ظلمات
الماضي وأنهم في سباق مع
الزمن من أجل العلاج
والإصلاح إنها تجربة جديدة

الآتي :-

(١) إن رجال الأعمال
متحررون من الروتين
الحكومي وتتمسم
قراراتهم بالواقعية
والعقلانية .

(٢) إن رجال الأعمال لديهم
من المال الكثير فليسوا
في حاجة إلى المزيد
وهذا هو الرأي العام
والأعم فممن ثم لا مجال
للفساد والإفساد .

(٣) إن رجال الأعمال بحكم
المواطنة سيعطوا الكثير
بدون تقصير .

(٤) عطاؤهم غير محدود
وليس بمقابل .

(٥) لهم من العاطفة التي
تسعى لمساعدة
المحتاجين بعكس ما
يتوقع البعض بافتراض

■ تم تشكيل الوزارة الأخيرة
وضمت بين أعضائها بعض
الوزراء من رجال الأعمال
بالإضافة إلى الموجود منهم
فكانت إضافة لها معناها إلا
أن البعض انتقد زيادة رجال
الأعمال في الوزارة وكأنها
أمر غريب وعجيب ولكن
ليس هذا بالحدث الأول من
نوعه ففي عهد السادات
أسندت وزارة الإسكان إلى
عثمان أحمد عثمان رئيس
شركة المقاولون العرب وعبد
العزيز حجازي وهو محاسب
قانوني حر ناجح فهو كان
خارج نطاق العمل الحكومي
وقد سألتني البعض هل هذه
الظاهرة ناجحة أو جاءت
على حساب الطبقات
الكادحة كما يقول البعض
ولكن لنا وجهة نظر في
هذا الشأن نحصرها في

وفريدة فى مضمونها ومعناها فى وزارة تختلف عن سابقتها من حيث المفهوم والتخلص من كل ما هو حزبي بفيض ... جاءت لتصلح ما أفسده زبانية الحزب الحاكم ... هذا الحزب يمر الآن بمرحلة احتضار فهو يعاني من الموت البطئ بعد أن اختفى من واقع الحياة السياسية كما كشفت عنها المرحلة السابقة من الانتخابات وعن مدى كراهية الشعب لهذا الحزب من خلال رموزه القديمة وأنه فقد شرعيته ومكانته فى الشارع المصرى ... حزب يتربع على كرسى الحكم أكثر من ربع قرن ثم لم ينجح أحد ومن نجح كان بالتزوير وإنها مأساة للنظام بل نقولها بصراحة مأساة شعب تحمل الكثير من مصائب هذا الحزب والذي كان لسياسته الغائبة عن أى برنامج إصلاحى تنبأ له حكومات الحزب المتعاقبة ... وللأسف فى العالم المتحضر لكل حكومة سياسة تعمل من

خلالها لكل وزير سلوك شخصى لا يرتبط مع زملائه فى الوزارة أو يتقابل معهم ... بل نشاذ فى نشاذ فى العمل فساد وإفساد فى الحياة السياسية والاقتصادية . فى الوزارة السابقة ضمت بينها اثنين من رجال الأعمال فى وزارة الصناعة ووزارة السياحة ولا شك فقد قادوا العمل بقدرة واقتدار وشهدت كل من الوزارتين نقلة حضارية ومتطورة فى مجال العمل العام ولقد عايشنا أحدهما فى وزارة الصناعة المهندس رشيد محمد رشيد والذي عمل فى خلال سنة ما لم يعمله وزراء حكوميون فى ربع القرن الأخير لقد أصاب جميع إدارات وهيئات الوزارة ما أصابها من تطوير وتحديث بما يتمشى مع متطلبات المرحلة الحالية وما يتطلبه الشارع المصرى من احتياجات .

لقد أثبت عن جدارة نجاح كبير فى إعادة العمل الوزارى بعيداً عن الروتين

مع الوزارات الأخرى وربما جاء التشكيل الجديد ليعطيه دفعة جديدة ومرونة أكثر وتحرك فى جميع المجالات والاتجاهات لما يخدم الصناعة والتصدير فلم يهدأ أو يكل أو يمل بل يتحاور هنا وهناك ... فى أوروبا وهناك فى شرق آسيا مروراً بأمريكا واتفاقية الكويز ... هدفه المصلحة العامة من رؤية متطورة ومفتوحة وتتمشى مع عصر العولمة تتميز ببعد النظر وحكمة وجراءة القرار فكان له ما أراد ولا شك سنجد الخير كل الخير على يديه وسنرى الكثير والكثير إن شاء الله فى القريب فهو رمز ناجح بكل المقاييس لرجل الأعمال الوزير أو الوزير من رجال الأعمال .

إنها تجربة رائدة ونحن نؤمن بأن أى عمل لا يخلو من السلبيات إلا أن جو الإيجابيات سيخطاها والحصيلة ستكون بلا شك أوفر .

والله أعلم فاعل إشراقاً جديدة

أثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي

١. د/ كامل على متولى عمران

أستاذ الموارد البشرية بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة القاهرة

مقدمة البحث :

لقد قدم لنا المفكرون منذ فجر الفكر حتى أوائل القرن الحالي عدداً من المحاولات والنظريات في تفسير الظاهرة السلوكية ، ولكنها جميعاً حصرت أكبر اهتمامها في الدوافع الإنسانية بأنواعها المختلفة ، أى فى العوامل التى ترجع إلى الإنسان ذاته وتشكل طاقاته واستعداداته الداخلية ، أما الظروف البيئية المحيطة أو مجال السلوك فلم ينل قدراً مناسباً من الأهمية حتى كانت جهود مدارس علم النفس الحديث ، وبصفة خاصة أصحاب نظرية

المجال الذين انتهوا إلى حقيقة - لم تعد محل جدل - تقضى بأنه لا يمكن فهم السلوك الإنسانى إلا فى نطاق الظروف البيئية المحيطة بهذا السلوك ، أى فى المجال الذى يحدث فيه هذا السلوك .

والمجال السلوكى أو البيئة السلوكية لشخص معين هى البيئة المحيطة به كما يشكلها إدراكه وكما يتصورها من خلال عناصر شخصيته والمؤثرات عليه .

ولما كانت درجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى من الأمور التى تتأثر بالخصائص التى يتسم بها المجال السلوكى للعاملين

فى أى منظمة من المنظمات، فقد تركز الاهتمام فى هذا البحث على دراسة أثر بعض المتغيرات الشخصية والخصائص الوظيفية على درجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى للعاملين فى بعض المنظمات العاملة فى دولة الكويت .

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى :

- (١) إلقاء الضوء على وتوضيح ماهية الولاء التنظيمى والأداء الوظيفى .
- (٢) فحص واختيار العلاقات الديالكتية بين بعض من الخصائص الوظيفية

والتغيرات الشخصية
ودرجة الولاء التنظيمي
ومستوى الأداء
الوظيفي على مستوى
عينة الدراسة الكلية
وعلى مستوى
المجموعات الجزئية .

(٢) قياس ومقارنة درجة
ومستوى الولاء
التنظيمي في بعض
المنظمات الكويتية
لأربعة مجموعات من
العاملين ثلاثة منها من
العمالة الوافدة وهي
العمالة الآسيوية ،
العمالة العربية العمالة
الفريية ، والمجموعة
الرابعة هي العمالة
الوطنية - الكويتية .

٤ - التعرف على أهم
المتغيرات التي يمكن أن
تساهم في دعم ورفع
مستوى الولاء التنظيمي
والأداء الوظيفي الأمر
الذي يعتبر أمراً لازماً
وضرورياً قبل اتخاذ أية
إجراءات والبدء في أية
برامج علاجية لظواهر

انخفاض درجة الولاء
التنظيمي ومستوى
الأداء في أي من
المنظمات الكويتية .

أهمية البحث :

**أقدم الباحث على إجراء هذا
البحث من منطق القناعات
التالية :-**

(١) إن هناك أهمية خاصة
لدراسة وتحليل
المتغيرات والعوامل
المرتبطة بالولاء
التنظيمي ومستوى
الأداء الوظيفي حيث
أوضحت المنظمات
العاملة في دولة الكويت
- في الآونة الأخيرة -
تعج بشواهد وصنوف
شتى لأغراض انخفاض
درجة الولاء التنظيمي
ومستوى الأداء
الوظيفي ، ولعل من
أهم الشواهد :

- ظاهرة التقاعد المبكر
- ظاهرة الهجرة الداخلية -
المحلية للكفاءات
الكويتية وغير الكويتية

والمعبرة عن طموحات
الفرد الواعي المثقف .
ولا شك أن هذا التحليل أمر
لازم وضروري قبل
التفكير أو البدء في
اتخاذ أية سياسة أو
تحديد أي إجراء لعلاج
أو الحد من هذه
الظواهر السلبية .

(٢) أن هناك حاجة ماسة
لإجراء المزيد من
البحوث الميدانية
المرتبطة بتفسير
السلوك الإنساني
والتعرف على المتغيرات
المؤثرة على هذا
السلوك (سواء بشكل
إيجابي أو بشكل سلبي
) في العالم بصفة عامة
، وفي دولة الكويت
بصفة خاصة . وتنبع
هذه الحاجة من
الافتقار لمثل هذه
النوعية من البحوث
حيث الملاحظ أن معظم
الأبحاث المرتبطة بهذا
السلوك قد تمت في
الولايات المتحدة

الأمريكية ودول المجتمع
الأوروبي .

(٣) ونظراً لأن هذه
الدراسة تهدف إلى
مقارنة مستوى ودرجة
الولاء التنظيمي والأداء
الوظيفي بين أفراد من
دولة الكويت وآخرين
من بعض الدول العربية
والآسيوية والغربية ،
بالإضافة إلى تقرير
طبيعة العلاقة بين
مستويات ودرجات
الولاء التنظيمي والأداء
الوظيفي وبعض
الصفات الشخصية
والخصائص الوظيفية
للأفراد ، فإن هذه
الدراسة تعتبر - في
رأى الباحث - إضافة
جديدة للمكتبة العربية
التي تقتقر إلى مثل
هذه الدراسات الميدانية
المقارنة .

(٤) إن هناك حاجة ماسة
لنتائج مثل هذه البحوث
الميدانية للمسؤولين عن
إدارة المشروعات حتى

يمكن وضع الخطط
ورسم السياسات
وتصميم النظم واتخاذ
الإجراءات التي من
شأنها تدعيم الظواهر
السلوكية الإيجابية
وعلاج أو الحد من
الظواهر السلوكية
السلبية .

فروض البحث :

يهدف هذا البحث إلى
دراسة أثر بعض خصائص
الوظيفة والمتغيرات
الشخصية على درجة الولاء
التنظيمي ومستوى الأداء
الوظيفي من خلال فحص
واختبار الفروض التالية :-

(١) إن إدراك الفروق في
درجات الولاء التنظيمي
بين العاملين في
المنظمات الكويتية على
اختلاف جنسياتهم
يعتمد على معرفة
مستويات الاختلاف
فيما بينهم بالنسبة
لمتغيرات الخلفية
الشخصية مثل السن ،
المستوى التعليمي ،

ومدة الخدمة في
المنظمة الحالية ، أي
أنه يمكن التمييز بين
درجات الولاء التنظيمي
لكل من المجموعة
الكويتية ، المجموعة
العربية المجموعة
الآسيوية والمجموعة
الفربية في ضوء
اختلاف الخصائص
الديموجرافية فيما
بينهم .

(٢) إن إدراك الفروق في
مستويات الأداء
الوظيفي بين العاملين
في المنظمات الكويتية -
على اختلاف جنسياتهم
- يعتمد على معرفة
مستويات الاختلاف
فيما بينهم بالنسبة
لمتغيرات الخلفية
الشخصية مثل السن ،
المستوى التعليمي مدة
الخدمة في المنظمة
الحالية ، أي أنه يمكن
التمييز بين مستوى
الأداء الوظيفي لكل من
المجموعة الكويتية ،

محددات البحث :

عند اختيار مفردات عينة الدراسة من المجموعات الأربعة : المجموعة الكويتية ، المجموعة العربية ، المجموعة الآسيوية ، المجموعة الغربية اقتصر على من هم من الرجال حتى يمكن إتاحة فرص أكبر للتعليل والمقارنة.

خطة البحث :

تناول خطة البحث مناقشة عدد من الجوانب التي تتكامل وتتابع معاً لخدمة هدف أو أهداف البحث ، ويشمل على ما يلي :-

- (١) متغيرات الدراسة الأساسية والفكر الإداري .
- (٢) أدوات القياس التي استخدمت في الدراسة لجميع البيانات .
- (٣) مجتمع وعينة الدراسة .
- (٤) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة .
- (٥) استعراض وتحليل بيانات الدراسة .
- (٦) النتائج النهائية للدراسة والتوصيات .

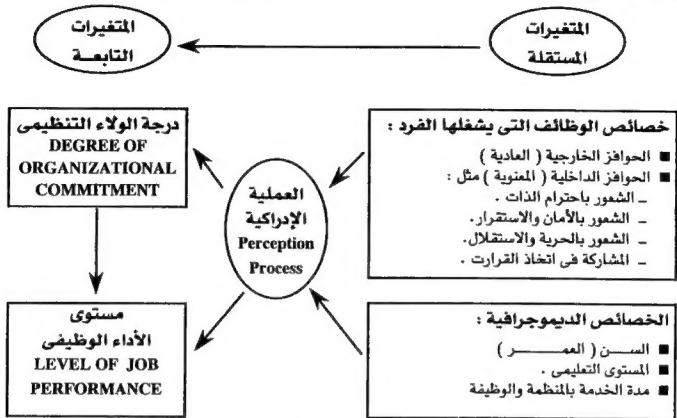
مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين في المنظمات الكويتية - على اختلاف جنسياتهم - يعتمد على معرفة مستويات الاختلاف فيما بينهم بالنسبة لخصائص الوظائف التي يشغلونها ، أي أنه يمكن التمييز بين مستويات الأداء لكل من المجموعة الكويتية ، المجموعة العربية ، المجموعة الغربية في ضوء اختلاف الخصائص المميزة للوظائف التي يشغلونها حالياً .

ويقترح الباحث النموذج التالي لتصوير العلاقات المفترضة بين المتغيرات المستقلة (المتغيرات الخاصة بالخلفية الشخصية للفرد ، خصائص الوظيفة التي يشغلها الفرد) والمتغيرات التابعة (درجة الولاء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي) .

المجموعة العربية ، المجموعة الآسيوية ، والمجموعة الغربية في ضوء اختلاف الخصائص الديموجرافية فيما بينهم .

(٣) أن إدراك الفروق في درجات الولاء التنظيمي بين العاملين في المنظمات الكويتية - على جنسياتهم - يعتمد على معرفة مستويات الاختلاف فيما بينهم بالنسبة لخصائص الوظائف التي يشغلونها ، أي أنه يمكن التمييز بين درجات الولاء التنظيمي لكل من المجموعة الكويتية ، المجموعة العربية ، المجموعة الآسيوية ، المجموعة الغربية في ضوء اختلاف الخصائص المميزة للوظائف التي يشغلونها حالياً .

(٤) أن إدراك الفروق في



نموذج الدراسة المقترح

ما سوف يكون لديه الصفات التالية :

- اعتقاد قوى بقبول أهداف وقيم المنظمة .

- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة .

ولقد أشارت الدراسات التي قام بها كل من :

باتمان واستراس

(Bateman & Strasser (2004)

هرنيك واليتو (Lee, 1991)

الولاء التنظيمي مع تطور الفكر الإداري ، ومن

التعريفات التي اكتسبت قبولاً لدى العديد من الكتاب

والباحثين ذلك التعريف الذي قدمه كل من ماودي

وزملائه (1 - a) (Mowday (1999)

واليتوزملائه (1 - b) (Alutto - 1993)

لقد عرفوه « بأنه قوة تطابق

الفرد مع منظمته وإرتباطه

بها » وعلى ذلك فإن الفرد

الذي يظهر مستوى عالياً من

الولاء التنظيمي تجاه منظمة

أولاً : متغيرات الدراسة الأساسية والفكر

الإداري :

سوف يقتصر حديثي عند

استطراد موقع متغيرات

الدراسة في الفكر الإداري

على المتغيرات الأساسية

وليست العناصر المنبثقة عن

كل .

(1) الولاء التنظيمي

Organizational Commitment

لقد تعددت التعريفات

التي سبقت لتوضيح مفهوم

عمران (١٩٨٨ ، ١٩٨٧)

كانوفسكى (Kanovsky 1986)

ماوداى ستيرز وبورتر

(Mouday, Steers, Porter 1999)

وقد أشارت هذه الدراسات إلى أن الفرد يميل إلى الارتباط بالمنطقة التى يعمل فيها إذا كان هذا الفرد من خلال عمله فيها - يشبع حاجاته ويلبى مطالبه المادية والمعنوية حيث إن هذا الإشباع يحقق ما نطلق عليه بالرضاء الوظيفي .

ثانياً : أدوات القياس التى

استخدمت لجمع

البيانات الميدانية :

(أ) الولاء التنظيمي :

تم قياس مستوى ولاء الفرد (من المجموعات الأربعة) لمنظمتهم باستخدام أداة القياس التى طورها كل من بورتران وزملائه (Porter et .al 1994)

والمسماة باستبيان الولاء

التنظيمي (OCQ) Organiza-

tional Commitment Ques-

(ب) خصائص الوظيفة :

يقصد بخصائص

الوظيفة فى هذا البحث ما

تحققه الوظيفة لشاغليها من

حوافز سواء تمثلت هذه

الحوافز فى حوافز خارجية

Extrinsic سواء أكانت مادية

أو عينية أو حوافز داخلية

Intrinsic . أى معنوية - والتى

تتمثل فى : الشعور باحترام

الذات الشعور بالأمان

والاستقرار والمشاركة فى

اتخاذ القرارات أو الشعور

بالاستقلالية .

ولقد أشارت عدد من

البحوث إلى وجود علاقة

إيجابية بين مقدار ما يحقق

الفرد من حوافز من جراء

شغله لوظيفة معينة وبين

درجة ولائه للمنظمة التابع

لها هذه الوظيفة من أهم

هذه البحوث ما قام به كل

من كوش وستيرز (Koch and

استيرز (Steers 1996)

أنجل ويرى

(Angle and Perr 1981)

ومتشل (Mitchell (1999)

اووينر وزملائه

(Wiener et al., 1990)

وبورتر وستيرز

(Porter & Steers, 1999)

ويكتان

(Buchanan, 1994 (a.b)

وليوتشس ، ماكول ودود

(Luthans) (McCaul.& Dodd, 1995)

ومورس وشerman

(Morris & Sherman 1981)

وستيرز (Steers, 1997)

وستيفن ، بير ، وتريس

(Stevens, Beyer, & Trice, 1998)

وأخيراً ولش ولى فان

(Welsh & Le van. 1991)

إلى أن هناك علاقة بين

الولاء التنظيمي والقياس ،

والرضا الوظيفي ،

الاستقلالية الوظيفية

والمسئولية الوظيفية ، العمر

ومدة الخدمة فى المنظمة

الحالية .

tionnaire وذلك بعد ترجمتها إلى اللغة العربية حتى يمكن استخدامها مع كل من المجموعة العربية والكويتية ، ويتألف هذا المقياس من ١٥ (خمسة عشر) بنداً ، وقد صممت البنود على غرار مقياس ليكرت Likert Scale حيث أعطيت أوزان متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات الآتية : وعلى التوالي :

(لا أوافق بشدة = ١)

لا أوافق = ٢

محايد = ٣

أوافق = ٤

أوافق بشدة = ٥)

وقد تم حساب المستوى العام لكل مشارك بجمع النقاط التي حصل عليها مقسومة على عدد جمل المقياس ، ولذلك فإن مستوى الولاء التنظيمي لكل فرد لا بد وأن يتراوح بين علامة واحدة أو خمس علامات في حديه الأدنى

والأعلى ، بحيث تدل العلامة العالية على مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي بينما تدل العلامة القربية من الواحد على مستوى منخفض من الولاء التنظيمي ، ولقد أثبتت الدراسات (Mowday et al 1994) أن هذا المقياس يتصف بدرجة عالية من المصادقية .

ولقد بلغت درجة المصادقية لهذا المقياس باستخدام عينة الدراسة الحالية ٠.٨٥ هذا دليل على أن هذا المقياس ذات مستوى مرضى داخلياً .

(ب) الأداء الوظيفي :

تم قياس الأداء الوظيفي للعاملين من المجموعات الأربعة المكونة لعينة الدراسة باستخدام أسلوب التقييم الذاتي (Self-Appraisal) ، حيث يتولى كل فرد في العينة بتقدير مستوى أدائه مقارنة بزملائه الآخرين في نفس المنظمة وفي نفس

طبيعة العمل ويتم التقدير من جانبين :

نوعية أدائه للعمل ، وفعالية أدائه ، وعلى ذلك إذا اعتقد الفرد أن أدائه أقل من الآخرين فإنه يضع دائرة حول الرقم (١) أما إذا كان يعتقد أن مستوى أدائه أقل بقليل من أداء الآخرين فإنه يضع دائرة حول الرقم (٢) ... وهكذا إلى أن يصل إلى المستوى الذي يعتقد فيه أن مستوى أدائه أعلى بكثير عن مستوى أداء الآخرين فإنه يضع دائرة حول الرقم (٧) .

وكذلك يتولى كل فرد من أفراد العينة بتقييم أداء زملائه في نفس المنظمة وفي نفس طبيعة العمل مقارنة بمستوى أدائه وذلك من ناحيتين : نوعية الأداء للعمل ، وفعالية الأداء للعمل على أن تتراوح درجات التقييم بين ١ ، ٥ على أساس أن الرقم (١) يشير

إلى المستوى الأقل بينما يشير الرقم (٥) إلى المستوى الأعلى .

ولقد استخدم هذا الأسلوب في قياس الأداء الوظيفي بنجاح كل من القطان (Al Cattani, 1993) ووستيفن وزملائه (Stevens et al, 1998) ولقد أشاروا جميعاً إلى مصداقية هذا المقياس في تقييم مستوى الأداء الوظيفي .

(ج) خصائص الوظيفة :

تم تكوين بطارية من عشرين بنداً لقياس خصائص الوظيفة ، ثلاثة بنود منها لقياس الحوافز الخارجية (العائد المادي المعيني) - وخمسة بنود لقياس احترام الذات ، وستة بنود لقياس المشاركة في اتخاذ القرارات ، وثلاثة بنود لقياس الأمان والاستقرار وأخيراً ثلاثة بنود لقياس الحرية والاستقلالية في العمل ، وقد صممت البنود

العشرين على غرار مقياس ليكرت (Likert - Scale) حيث أعطيت أوزان متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات الآتية وعلى التوالي (أوافق جداً = ٥

أوافق إلى حد ما = ٤

محايد = ٣

غير موافق لحد ما = ٢

غير موافق على الإطلاق = ١) ، ولقد أشار عمران (١٩٨٧) أن هذا المقياس قد تمتع بدرجة عالية من المصداقية حيث بلغت مصداقية إلى (٨٣٪)

(د) متغيرات الخلفية الشخصية :

تضمنت قائمة الاستبيان التي شملت على كافة المقاييس التي استخدمت في قياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة عدداً من البنود لقياس ثلاث صفات شخصية لمقررات عينة الدراسة ، هذه الصفات :

العمر (السن) ، مدة الخدمة في المنظمة الحالية والمستوى التعليمي .

ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة :

اعتمد الباحث في الحصول على بيانات الدراسة الميدانية على قائمة الاستبيان السابق الإشارة إليها ، وقد وزعت هذه القائمة على عينة من العاملين قوامها ٢٠٠ فرد وقد اختيرت العينة بحيث تحتوي على أربع جنسيات هي الكويتية ، العربية (مصر) السودان ، الأردن ، سوريا ، اليمن (لبنان) الآسيوية (من الهند ، باكستان ، الفلبين ، بنجلادش) الغربية (الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا) وقد تم اختيار عينة الدراسة من بين العاملين في إحدى شركات النفط ، الفنادق ، ومؤسسات الخدمة العامة ، ويشتمل الجدول على رقم

(١) على الخصائص الديموجرافية لهذه العينة ، ولقد بلغت نسبة الردود ٩٢٪ حيث بلغت جملة القوائم المستردة من المستقصى منهم ١٨٤ قائمة ويرجع الباحث ارتفاع نسبة الردود إلى اعتماد الباحث على أسلوب الاتصال المباشر والمستمر بمن تم توزيع القوائم عليهم .

ولكن بعد فرز ومراجعة القوائم المستردة استبعد الباحث ثمانية قوائم لعدم إمكانية استخدامها في التحليل ، وذلك لعدم استكمال الإجابة على كل ما تحويه من بنود وبذلك أصبحت العينة الصالحة والتي بنى الباحث عليها تحليله للنتائج ١٧٦ قائمة ، أى بنسبة ٨٨ ٪ من حجم عينة الدراسة الكلية ، ولا شك أن هذه تعتبر نسبة معقولة لإجراء التحليل والدراسة للبيانات .

رابعاً : أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة . اعتمد الباحث على الحاسب الآلى فى تشغيل وتحليل بيانات الدراسة ، وقد تم حساب معاملات الارتباط الكلى والجزئى Co-efficient ion Product - Moment Correlat باستخدام أسلوب بيرسون للارتباط بين المتغيرات المختلفة التى احتوتها قائمة الاستبيان - المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة . وقد استخدمت طريقة ANOVA Kruskal- Wallis One- Way وذلك لتقرير واختبار طبيعة الفرق بين مستوى الأداء الوظيفى والولاء التنظيمى لأفراد المجموعات الأربع (١) كذلك استخدمت طريقة Mann - Whiney أى U-Test وذلك لتقرير واختبار طبيعة الفرق بين مستوى الولاء التنظيمى لأفراد كل مجموعتين (٢) . هذا بالإضافة إلى

الحصول على التكرارات (المفردات) وبالنسبة للمجموعات المختلفة المكونة لعينة البحث الإجمالية ، ولقد أخضعت معاملات الارتباط التى تم الحصول عليها لاختبارات Z-Test وذلك لتحديد الدلالة الإحصائية وذلك فى ظل مستويات

معنوية ١ ... ١ ... ٥

خامساً : استعراض وتحليل بيانات الدراسة :

لقد اشتملت عينة الدراسة على درجة معقولة من التباين بين خصائص مفرداتها ، ويمكن إدراك ذلك من الجدول رقم (١) من هذا الجدول يتضح أن المتوسط العمرى للمجموعات الأربعة : الكويتية ، العربية ، الآسيوية ، الغربية يتراوح بين ٣٠ - ٣٩ عام حيث تشير البيانات أن نسبة من تقع أعمارهم فى هذا المدى بالنسبة للمجموعات الأربعة وعلى

التوالي ٥٦,٩ - ٢٨,٨. كذلك ٢٩,٨ - ٣٥,٥ أشارت نتائج الجدول إلى أن نسبة كبيرة من مفردات العينة تشغل وظائف غير إدارية حيث بلغت نسبتهم في المجموعة الكويتية ٧٩,٤ والمجموعة العربية ٦٤,٥ والأسبوعية ٨٤,٤ وأما المجموعة الغربية فقد زادت نسبة المشتغلين بالوظائف الإدارية عن أولئك المشتغلين بوظائف غير إدارية .

كذلك أشارت البيانات الواردة في هذا الجدول إلى أن غالبية مفردات عينة البحث لديهم مدة خدمة معقولة في وظائفهم الحالية ، حيث بلغت نسبة من لديهم أكثر من ثلاث سنوات خدمة على مستوى المجموعات الأربعة الكويتية ، العربية ، الأسبوعية ، والغربية على التوالي : ٣٧,٨ - ٥٨,١ - ٧٠,٩ - ٣١,٦ .

أما بالنسبة لمدة الخدمة

في المنظمة الحالية ، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من مفردات العينة لهم خدمة تساوي خمس سنوات فأكثر أما بالنسبة للمستوى التعليمي ، فقد أشارت البيانات إلى أن الغالبية من مفردات العينة لديهم شهادة جامعية أو أعلى ، فقد بلغت نسبة من لديهم شهادة جامعية أو أعلى مستوى العينات الكويتية ٦٢,٢ العربية ٧٧,٤ ، الأسبوعية ٦٦,٥ ، الغربية ٥٩,٦ بالنسبة للعلاقة بين المتغيرات المختلفة المكونة لنموذج الدراسة ، فإنه باستخدام طريقة ارتباط بيرسون أمكن تحديد مستوى العلاقة بينها ومستوى المعنوية الإحصائية لمعاملات الارتباط المعبرة عن هذه العلاقة .

ويوضح الجدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة

(التمثلة في السن ، مدة الخدمة في المنظمة الحالية ، المستوى التعليمي ، خصائص الوظيفة التي يشغلها الفرد - حوافز داخلية أو خارجية) والمتغيرات التابعة (والتمثلة في - درجة الولاء التنظيمي ، ومستوى الأداء الوظيفي) على مستوى العينة الكلية للدراسة ، وإذا ما استعرضنا معاملات الارتباط الواردة في هذا الجدول فإنه يمكن تسجيل الملاحظات التالية :

(١) إن كل معاملات الارتباط قد اجتازت اختبار الدلالة الإحصائية عند مستوى عالٍ من المعنوية حيث تراوحت مستويات المعنوية لكل المتغيرات وعناصرها ما بين ١ ... ٥ ولا شك أن المستوى العالي لمستوى معنوية الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

جدول رقم (١)
توصيف لعينة الدراسة (الخصائص الديموجرافية)
الحجم الكلي للعينة = ٢٠٠ مفردة

(جميع الأرقام بالنسب المئوية)

الخصائص	المجموعات	الكويتية	العربية	الآسيوية	الغربية
عدد المفردات	٦٠	٥٧	٤٥	٣٨	
السن (العمر)					
من ٢١ - ٢٩	١٥,٧	٢٩,١	٣٥,٥	١٤,٩	
٣٠ - ٣٩	٥٦,٩	٣٨,٨	٣٥,٥	٢٩,٨	
٤٠ - ٤٩	٢٤,١٥		٢٥,٧	٢٧,٧	
٥٠ - ٦٠	٢,٩	٣,١	٣,٣	٢٧,٦	
الوظيفة					
إدارى	٢٠,٦	٣٥,٥	١٥,٦	٥٩,٦	
غير إدارى	٧٩,٤	٦٤,٥	٨٤,٤	٤٠,٤	
مدة الخدمة فى الوظيفة					
أقل من سنة	١٨,٩	٢٢,٦	٠٨,٨	٢٥,٥	
سنة إلى أقل من ٣ سنوات	٤٣,٣	١٩,٤	٢٠,٦	٤٢,٦	
أكثر من ٣ سنوات	٣٧,٨	٥٨,١	٧٠,٦	٣١,٩	
مدة الخدمة فى المنظمة الحالية					
أقل من سنة	١١,١	١٢,٩	٥,٩	١٤,٩٠	
سنة إلى أقل من ٣ سنوات	٣١,١	١٢,٩	١٧,٦	٣٤,٠٠	
من ٣ - ٥ سنوات	١٨,٩	١٢,٩	٢٧,٥	١٩,١	
أكثر من ٥ سنوات	٣٨,٩	٦١,٣	٤٩,٠	٣١,٩	
المستوى التعليمى					
ثانوية عامة فأقل	٣٧,٨	٢٢,٦	٢٥,٥	٤٠,٤	
درجة جامعية	٥٢,٢	٦٤,٥	٥٥,٩	٤٢,٦	
درجة أعلى من الشهادة الجامعية	١٠,٠	١٢,٩	١٠,٦	١٧,٠٠	

يعنى أن معاملات الارتباط هذه تعكس علاقة حقيقية لا يمكن أن ترجع إلى الصدفة إلا بنسبة ضئيلة جداً (٠,٠٥, ٠,٠١) أو بلفسة التقدير الإحصائي فإن العلاقات المتحصل عليها يمكن الثقة في أنها علاقات حقيقية بمعامل ثقة يعادل ٩٩,٩ % ، ٩٥ % على التوالي (٢) بالنسبة لدرجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة فإننا يمكن أن نلخصها على الوجه التالي :

(١) بالنسبة للخصائص المميزة للوظيفة التي يشغلها الفرد :

من خلال استقراء البيانات المدرجة في الجدول رقم (٢) ، ويلاحظ أن الحوافز الداخلية Intrinsic- Incentives تفوق الحوافز الخارجية Extrinsic- Incentives من حيث تأثيرها على درجة الولاء التنظيمي أو مستوى الأداء الوظيفي حيث بلغت معاملات الارتباط بين الحوافز الداخلية وكل من درجة

الولاء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي وعلى التوالي ٣٠٧ ر () وعند مستوى معنوية ١- ر (٢٨٩ ر) عند مستوى معنوية ٠٠١ ر () أما بالنسبة لمعاملات الارتباط بين الحوافز الخارجية ودرجة الولاء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي فقد بلغت وعلى التوالي ٢٨٥ ر - ٣٦٢ ر عند مستوى معنوية ٠٠١ .

(ب) بالنسبة لمتغيرات الخلفية الشخصية :

أشارت النتائج الواردة من الجدول رقم (٢) أن السن ومدة الخدمة في المنظمة الحالية كانت أهم العوامل المستقلة التي تركت تأثيراً إيجابياً على درجة الولاء التنظيمي حيث بلغت معاملات الارتباط بينهما وعلى التوالي : ٢٨٧ ، - ٢٨٥ ، وعند مستوى معنوية ٠,٠٠١ أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد أشارت البيانات إلى انخفاض مستوى تأثيره (ر = ١١٥ ، عند مستوى معنوية ٠,٥)

أما إذا نظرنا إلى مستوى الأداء الوظيفي - فأنا نجد - من خلال استقراء بيانات الجدول رقم ٢ - أن هناك علاقة إيجابية ذات مستوى معقول بينهما وبين جميع متغيرات الخلفية الشخصية ولكن كان أبرز هذه العلاقات تلك التي بدت مع السن (ر = ٢٥٦ ، عند مستوى معنوية ٠,٠١) .

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة على مستوى المجموعات .

بعد تقسيم الدراسة الكلية إلى أربعة مجموعات حسب الجنسية وهي المجموعة الكويتية ، المجموعة العربية ، المجموعة الآسيوية ، وأخيراً المجموعة الغربية تم حساب معاملات الارتباط (باستخدام طريقة بيرسون) بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة على مستوى هذه المجموعات الأربعة وقد تم تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها في الجداول (٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦) .

جدول رقم (٢)
معاملات الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون)
بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
على مستوى حجم العينة الكلية
عدد المفردات = ١٧٦ مفردة

ب	١	٦	٥	٤	٣	٢	١	المتغيرات
							—	(١) درجة الولاء التنظيمي
						—	XXX ٢٣٧	(٢) مستوى الأداء الوظيفي
					—	XXX ٣٥٦	XXX ٢٨٧	(٣) العمر (السن)
				—	XXX ٢٩٧	XXX ٢٧٧	XXX ٢٨٥	(٤) مدة الخدمة في المنظمة الحالية
			—	X ١٠٤	XXX ٢٥٧	XXX ٢٦٨	X ١١٥	(٥) المستوى التعليمي
		—	XX ٢٢٧	XX ٢٦٥	XX ٢٩١	XXX ٣٧٨	XX ٣٢٣	(٦) خصائص الوظيفة
	—	X ١٧٧	X ١١٤	XXX ٣١٥	XXX ٢٤٥	XX ٣٦٢	XX ٢٨٥	(أ) الحوافز الخارجية
—	X ١٨٥	XX ٢٥٥	XXX ٣٠٧	XXX ٣٥٧	XX ٢٣٥	XXX ٣٩٨	XX ٣٠٧	(ب) الحوافز الداخلية

XXX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠.٠١

XX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠.١

X معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠.٥

جدول رقم (٣)
معاملات الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون)
بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
على مستوى المجموعة الكويتية
(ن = ٦٠ مفردة)

ب	١	٦	٥	٤	٣	٢	١	المتغيرات
							—	(١) درجة الولاء التنظيمي
						—	XX ر٢٧٨	(٢) مستوى الأداء الوظيفي
					—	XX ر٢٠٥	XXX ر٤٠٥	(٣) العمر (السن)
				—	XXX ر٣٦٥	XX ر٢٥٣	XXX ر٣٥٧	(٤) مدة الخدمة في المنظمة الحالية
			—	ر٠٩٢	XX ر٣٢٩	ر٠٩٤	ر١١٤	(٥) المستوى التعليمي
		—	X ر٢١٣	XX ر٢٥٢	X ر١٢١	X ر١٧٥	XX ر٢٩٥	(٦) خصائص الوظيفة
	—	X ر١٨٥	X ر١٦٥	XXX ر٣٢٥	XX ر٢٨٥	XX ر١٩٨	XX ر٣٠١	(١) الحوافز المادية
—	XX ر٢٧٥	X ر١٦٥	XXX ر٣٦٥	XXX ر٣٢٥	XX ر٢٨٥	XX ر٢٨٤	XXX ر٣٨٨	(ب) الحوافز المعنوية (داخلية)

XXX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠.٠١
 XX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠.١
 X معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠.٥

جدول رقم (٤)
معاملات الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون)
بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
على مستوى المجموعة العربية
(ن = ٥٧ مفردة)

ب	أ	٦	٥	٤	٣	٢	١	المتغيرات
							—	(١) درجة الولاء التنظيمي
						—	XXX ر٤٦٧	(٢) مستوى الأداء الوظيفي
					—	X ر٣٤٩	XX ر٣٥٥	(٣) العمر (السن)
				—	XXX ر٤٠٧	ر٢٧٩	ر١٠٥	(٤) مدة الخدمة في المنظمة الحالية
			—	ر١٠٤	ر٣٢٧	ر٠٨١	ر٢١٤	(٥) المستوى التعليمي
		—	XX ر٣٩٩	XX ر٤٣٢	XX ر٢٠٤	XXX ر٣٧٧	XX ر٣٠١	(٦) خصائص الوظيفة
	—	XX ر٣٣٢	X ر٢٢٣	XX ر٣٢٤	XX ر٣٢٤	X ر٢٧٨	XX ر٢٨٥	(١) الحوافز المادية
—	XX ٤١٣	XX ر٣٥٧	XX ر٣٣٧	XXX ر٣٩٧	XX ر٢٣٤	XXX ر٤٣٧	XXX ر٣١٧	(ب) الحوافز المعنوية (داخلية)

XXX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠.٠١
 XX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠.١
 X معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠.٥

جدول رقم (٥)
معاملات الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون)
بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
على مستوى المجموعة الأسبوعية
(ن = ٤٥ مفردة)

ب	أ	٦	٥	٤	٣	٢	١	المتغيرات
							—	(١) درجة الولاء التنظيمي
						—	٢٧٥ر	(٢) مستوى الأداء الوظيفي
					—	XX ١٩٥ر	١٣٧ر	(٣) العمر (السن)
				—	XXX ٣٥٩ر	XXX ٣٧٥ر	١٧٥ر	(٤) مدة الخدمة في المنظمة الحالية
			—	٠١١ر	٠٩١ر	XX ٢٣٩ر	X ١٨٧ر	(٥) المستوى التعليمي
		—	XX ٣٩٣ر	XX ٣٤٣ر	XX ٣٢٣ر	XX ١٥٧ر	XXX ٣٩٢ر	(٦) خصائص الوظيفة
	—	X ٢٩٣ر	X ٢١٢ر	X ٣١٣ر	XX ٣٥٤ر	XXX ٤٢٥ر	XXX ٤٠٢ر	(أ) الحوافز المادية
—	XX ٣٤٧ر	X ٣٢٣ر	XXX ٤٢١ر	XX ٣٧٧ر	XX ٣٢٣ر	X ٣٠١ر	XX ٢٧٥ر	(ب) الحوافز المعنوية (داخلية)

XXX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠٠١
 XX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠١
 X معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠٥

جدول رقم (٦)
معاملات الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون)
بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
على مستوى المجموعة الغريبة
(ن = ٣٨ مفردة)

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	أ	ب
(١) درجة الولاء التنظيمي	—							
(٢) مستوى الأداء الوظيفي	X ٢٦٨	—						
(٣) العمر (السن)	٢٢٥ر	X ١٣٧	—					
(٤) مدة الخدمة في المنظمة الحالية	XX ٢٧٩ر	٠٩٥ر	٠٨٨ر	—				
(٥) المستوى التعليمي	XXX ٣٦٧ر	XXX ٣٩٩ر	XX ٢٨٦ر	٢٤٥ر	—			
(٦) خصائص الوظيفة	XX ٣٨١ر	XX ٣٦٢ر	X ٢٠١ر	٠٨١ر	XX ٣٤١ر	—		
(أ) الحوافز المادية	XX ٤١٠ر	XX ٣٤٢ر	١٠١ر	٢٣٢ر	X ٢٧٢ر	X ١٩٨ر	—	
(ب) الحوافز المعنوية (داخلية)	XX ٣٠١ر	XXX ٣٦٧ر	XX ٢٩٨ر	XX ٢٨٨ر	XX ٣٥٦ر	X ٢١٣ر	XX ٣٢١ر	—

XXX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠٠١ر

XX معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠١ر

X معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية = ٠٥ر

وإذا ما تفقدنا النتائج الواردة في هذه الجداول ، فإنه يمكن تسجيل هذه الملاحظات :-

(١) يبدو من النتائج الواردة في الجدول رقم (٢) أن هناك علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين درجة الولاء التنظيمي والعمر (السن) $(P < 0.001, r = 0.405)$ وبين درجة الولاء التنظيمي ومدة الخدمة في المنظمة الحالية $(P < 0.001, r = 0.257)$ أما بالنسبة للعلاقة بين الخصائص المميزة للوظيفة التي يشغلها الفرد ودرجة الولاء التنظيمي ، فقد أشارت البيانات الواردة في الجدول إلى وجود علاقة إيجابية ذات مستوى عالٍ من المعنوية الإحصائية وقد تجلت أعلى مستويات هذه العلاقة في تلك التي بدت بين الحوافز المعنوية (الداخلية) ودرجة الولاء التنظيمي $(P < 0.01, r = 0.288)$

أما الحوافز الخارجية (المادية/ العينية) فقد كانت أيضاً لها علاقة إيجابية - وذات دلالة إحصائية - بدرجة الولاء التنظيمي ولكن قوة هذه العلاقة ومعنويتها الإحصائية كانت أقل إذا ما قورنت بتلك الخاصة بالحوافز المعنوية .

أما بالنسبة للعلاقات التبادلية بين متغيرات الدراسة الكلية ، فقد أشارت بيانات الجدول إلى وجود مجموعة من العلاقات الإيجابية بينهما والتي لها دلالة إحصائية عالية - فعلى سبيل المثال : بلغ معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والمستوى التعليمي ٣٦٥ ، $(P < 0.001)$ وبين الحوافز المادية ومدة الخدمة في المنظمة الحالية ٣٢٥ ، $(P < 0.001)$ وبين المستوى التعليمي وعمر الفرد ٣٢٥ ، $(P < 0.001)$ ولا شك أن ذلك يوضح أن هناك نوعاً من العلاقة

المتبادلة بين متغيرات الدراسة الرئيسية ولكن غالبية هذه العلاقات تسير في الاتجاه الإيجابي لتدعيم فروض الدراسة .

(ب) تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) - والذي يشتمل على معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة على مستوى المجموعة العربية - إلى عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من مدة الخدمة في المنظمة الحالية والمستوى التعليمي وكل من درجة الولاء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي أما بالنسبة لكل من السن والحوافز المعنوية والحوافز المادية ودرجة الولاء التنظيمي فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية عالية بينهم حيث بلغت معاملات الارتباط لهم وعلى التوالي : ٢٥٥ ، $(P < 0.01)$

٣١٧ ، ($P < , ٠٠١$) ، ٢٨٥ ،
 ($P < , ٠١$) ، كذلك أشارت
 نتائج الجدول إلى وجود
 علاقة إيجابية وذات دلالة
 إحصائية بين السن ،
 الحوافز المعنوية والحوافز
 المادية ومستوى الأداء
 الوظيفي حيث بلغت
 معاملات الارتباط لهم وعلى
 التوالي : ٣٤٩ ، ($P < , ٠٥$)
 ٤٣٧ ، ($P < , ٠٠١$) ، ٢٧٨ ،
 ($P < , ٠٥$) ، أما بالنسبة
 للعلاقة المتبادلة بين
 المتغيرات المستقلة فقد
 أشارت بيانات الجدول إلى
 وجود علاقات إيجابية ذات
 دلالة إحصائية عالية بينهم
 فعلى سبيل المثال : ، بلغ
 معامل الارتباط بين المستوى
 التعليمي والعمر ٣٢٧ ،
 ($P < , ٠٥$) ، وبين الحوافز
 المعنوية وكل من مدة الخدمة
 في المنظمة الحالية
 والمستوى التعليمي ٢٩٧ ،
 ($P < , ٠٠١$) ، ٣٢٧ ، ($P < , ٠١$)
 ، وأخيراً بين الحوافز
 المادية وعمر الفرد ٣٢٤ ،

($P < , ٠١$) .

(ج) أشارت بيانات
 الجدول رقم (٥) - والذي
 يلخص معاملات الارتباط
 بين المتغيرات المستقلة
 والمتغيرات التابعة على
 مستوى المجموعة الأسبوية -
 إلى وجود علاقات إيجابية
 بين كل من العمر ومدة
 الخدمة في المنظمة الحالية
 ودرجة الولاء التنظيمي
 ولكنها كانت علاقات ضعيفة
 وذات مستوى دلالة إحصائية
 منخفضة ، أما بالنسبة
 لعلاقة المستوى التعليمي
 بدرجة الولاء التنظيمي فقد
 جاءت على خلاف ما هو
 متوقع ، حيث ظهر معامل
 الارتباط سلبياً وعند مستوى
 معنوية معقول ($P < , ٠٥$) ،
 ١٨٧ ، ($P < , ٠٥$) ، كذلك
 أشارت النتائج الواردة في
 الجدول (٥) ، أن هناك
 علاقات قوية وذات مستوى
 عال من الدلالة الإحصائية
 بين خصائص الوظيفة التي
 يشغلها الفرد - وبصفة

خاصة الحوافز المادية -
 وبين درجة الولاء التنظيمي ،
 حيث بلغت معاملات
 الارتباط بين خصائص
 الوظيفة (بشكل عام) ،
 الحوافز المادية ، الحوافز
 المعنوية ودرجة الولاء
 التنظيمي وعلى التوالي
 ٣٩٢ ، ($P < , ٠٠١$)
 ٤٠٢ ، ($P < , ٠٠١$)
 ٢٧٥ ، ($P < , ٠١$) .

أما بالنسبة لعلاقة
 المتغيرات المستقلة بمستوى
 الأداء الوظيفي ، فقد
 أشارت بيانات الجدول إلى
 وجود علاقة إيجابية وذات
 دلالة إحصائية على مستوى
 جميع المتغيرات ولكن احتلت
 كل من الحوافز المادية ومدة
 الخدمة في المنظمة الحالية
 والحوافز المعنوية مركز
 الصدارة بالنسبة للعلاقات
 بمستوى الأداء الوظيفي
 حتى بلغت معاملات
 الارتباط وعلى التوالي ،
 ٤٢٥ ، ($P < , ٠٠١$)
 ٢٧٥ ، ($P < , ٠٠١$)
 ٣٠١ ، ($P < , ٠٠١$) .

(د) أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) بصفة عامة إلى وجود علاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية عالية بين غالبية العوامل المستقلة وعناصرها والمتغيرات التابعة ، وقد اعتلت الحوافز المادية ومدة الخدمة في المنظمة الحالية الأولوية بالنسبة لعلاقاتها بدرجة الولاء التنظيمي حيث بلغت معاملات الارتباط وعلى التوالي :

٤١٠ ، (٠١ < P)

٣٠١ ، (٠١ < P)

٣٦٧ ، (٠٠١ < P)

٢٧٩ ، (٠١ < P)

أما بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفي فقد اعتلت الحوافز المعنوية ، المستوى التعليمي ، الحوافز المادية مركز الصدارة في هذه العلاقات حيث بلغت معاملات الارتباط لهم على التوالي :

٣٦٧ ، (٠٠١ < P)

٣٤٢ ، (٠٠١ < P)

٢٩٩ ، (٠٠١ < P)

الفرق بين درجات الولاء التنظيمي لأفراد المجموعات الأربعة .

يوضح الجدول رقم (٧) الفرق الكلي بين درجات الولاء التنظيمي لأفراد المجموعات الأربع المكونة لعينة الدراسة وذلك باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي والمعروف بتحليل التباين من الدرجة الأولى .

Kruskal-Wallis One Way

Analysis of variance

ولقد أشارت النتائج الواردة في هذا الجدول إلى وجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين أفراد المجموعة الكويتية ، المجموعة العربية ، المجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية حيث بلغت قيمة كا (Chi-Square) ٢١, ١٠ عند مستوى معنوية تساوى ٠, ٠٥ وحتى يمكن تقدير طبيعة الفروق بين درجات الولاء التنظيمي لمجموعات الدراسة الأربعة ، تم استخدام الأسلوب

الإحصائي المعروف U-Test Mann-Whitney والذي قدمه وذلك لتقرير طبيعة الفروق بين درجات الولاء التنظيمي بين كل مجموعتين من مجموعات الدراسة .

وتشتمل الجداول أرقام ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ على النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام هذا الأسلوب بالنسبة لمعنوية الفروق بين كل مجموعتين من مجموعات الدراسة .

ويمكن تلخيص النتائج الواردة في هذه الجداول على الوجه التالي :

- تشير النتائج الواردة في الجداول الواردة في الجدول رقم (٨) إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعة العربية والمجموعة الآسيوية بالنسبة لدرجة الولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة $Z = ٨٣١٢, ٠$ ،

وإذا $= ٠, ٣٢١$ ،

- تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) إلى وجود

إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من المجموعة العربية والمجموعة الغربية بالنسبة لدرجة الولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة : $Z = - ٨١٥$ و ألفا = ٣٩٤ ، - وكذلك بين المجموعة الكويتية والمجموعة الغربية حيث بلغت قيمة : $Z = - ٢٩٥$ و ألفا = ٩٥٤ ،	و ألفا = ٠٥ ، - أما النتائج الواردة في الجدول رقم (١١) فقد أشارت إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الكويتية والمجموعة العربية بالنسبة لدرجة الولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة $Z = - ١٧٤٩$ و ألفا = ٠٥ ، - أما بالنسبة للنتائج الواردة في الجداول رقم (١٢) (١٣) ، فقد أشارت	فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الكويتية والمجموعة الأسبوية بالنسبة لدرجة الولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة $Z = - ٣٩٠$ و ألفا = ٠٠١ ، - كذلك أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (١٠) إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الغربية والمجموعة الأسبوية بالنسبة لدرجة الولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة $Z = - ١٧٤٥$
--	---	--

جدول رقم (٧)

الفرق الكلي بين درجات (مستويات) الولاء التنظيمي لأفراد المجموعات الأربعة باستخدام (ONE - WAY ANOVA)

مستويات المعنوية LEVEL OF SIGNIFICANCE	٢١.٥ CHISQ UARE	المجموعة الغربية	المجموعة الأسبوية	المجموعة العربية	المجموعة الكويتية	
٠١	١٠,٢١	١٢٦,٠٢	١١٧,٧٠	١٤١,٠٣	١٥١,٤٢	ترتيب المتوسط MEAN RANKS

X استخدم في هذا التحليل الأسلوب الاحصائي بتحليل التباين من الدرجة الأولى ل

"كروسكالواليز" Kruskal - Wallis

One Way Analysis of Variance

جدول رقم (٨)

الفرق الكلي بين درجة الولاء التنظيمي لأفراد المجموعة الأسبوية والمجموعة العربية
باستخدام أسلوب (U - TEST) *

مستوى المعنوية 2 - TAILED	قيمة Z	المجموعة الأسبوية	المجموعة العربية	ترتيب المتوسط MEAN RANKS
,٣٢١ (NS)	,٨٣١٢ -	٥٩,٢٢	٦٦,٥٣	

جدول رقم (٩)

الفرق الكلي بين درجة الولاء التنظيمي لأفراد المجموعة الكويتية والمجموعة الأسبوية
باستخدام أسلوب (U - TEST) *

مستوى المعنوية 2 - TAILED	قيمة Z	المجموعة الأسبوية	المجموعة الكويتية	ترتيب المتوسط MEAN RANKS
,٠٠١ Sign	٣,٩٠ -	١١٠,٢٠	٨١,٢١	

جدول رقم (١٠)

الفرق الكلي بين درجة الولاء التنظيمي لأفراد المجموعة الغربية والمجموعة الأسبوية
باستخدام أسلوب (U - TEST) *

مستوى المعنوية 2 - TAILED	قيمة Z	المجموعة الأسبوية	المجموعة الغربية	ترتيب المتوسط MEAN RANKS
,٠٥ (SIG)	١,٧٤٥ -	٧٧,٤٥	٦٢,٦٤	

* تم حساب معنوية الفروق بين كلا من المجموعتين باستخدام طريقة

Mann - Whitney U - Test

جدول رقم (١١)

الفرق الكلي بين درجة الولاء التنظيمي لأفراد المجموعة الكويتية والمجموعة العربية

باستخدام أسلوب (U - TEST) *

مستوى المعنوية 2 - TAILLED	قيمة Z	المجموعة العربية	المجموعة الكويتية	
,٠٥ (SIGN)	١,٧٤٩ -	٥٦,٥٤	٦٩,٤٨	ترتيب المتوسط MEAN RANKS

جدول رقم (١٢)

الفرق الكلي بين درجة الولاء التنظيمي لأفراد المجموعة العربية والمجموعة الغربية

باستخدام أسلوب (U - TEST) *

مستوى المعنوية 2 - TAILLED	قيمة Z	المجموعة الغربية	المجموعة العربية	
,٣٩٤ (NS)	,٨١٥ -	٣٤,٦٠	٣٩, -	ترتيب المتوسط MEAN RANKS

جدول رقم (١٣)

الفرق الكلي بين درجة الولاء التنظيمي لأفراد المجموعة الكويتية والمجموعة الغربية

باستخدام أسلوب (U - TEST) *

مستوى المعنوية 2 - TAILLED	قيمة Z	المجموعة الغربية	المجموعة الكويتية	
,٩٥٤ (NS)	,٢٩٥ -	٧١,١٣	٧٠,٩١	ترتيب المتوسط MEAN RANKS

* تم حساب معنوية الفروق بين كلا من المجموعتين باستخدام طريقة

Mann - Whitney U - Test

سادساً : النتائج النهائية للدراسة والتوصيات :

استهدفت الدراسة الميدانية فى هذا البحث إلى اختبار بعض العلاقات التى تضمنتها فروض البحث والتى اشتمل عليها النموذج النظرى المقترح .

ويمكن أن نلخص ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فيما يلى :

(١) توجد علاقة إيجابية بين المتغيرات الشخصية (العمر ، مدة الخدمة فى المنظمة الحالية ، المستوى التعليمى) ودرجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى وقد أشارت بيانات الدراسة إلى أن هذه العلاقة الإيجابية - بصفة عامة - تسير فى نفس الاتجاه (طرديا) Direction والقوة Intensity بل وفى مستوى الدلالة الإحصائية عندما تم التحليل على مستوى العينة الكلية للدراسة (انظر إلى جدول

رقم (٢) وعلى مستوى المجموعات الأربعة المكونة للعينة - اللهم ما عدا العلاقة بين المستوى التعليمى ودرجة الولاء التنظيمى بالنسبة للمجموعة الأسبوية حيث جاءت هذه العلاقة سلبية (-) ، ١٨٧ ، ، $P < .٠٥$.

(٢) توجد علاقة إيجابية بين خصائص الوظيفة التى يشغلها الفرد (الحوافز الخارجية ، الحوافز الداخلية) ودرجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى ، وقد أشارت بيانات الدراسة إلى أن هذه العلاقة الإيجابية تسير فى نفس الاتجاه والقوة بل وفى مستوى الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط سواء أكان التحليل على مستوى العينة الكلية للدراسة أو على مستوى المجموعات الأربعة (الكويتية، العربية ، الأسبوية ، الغربية) المكونة لها .

وتتسق هذه النتائج - سواء المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات الشخصية أو خصائص الوظيفة التى يشغلها الفرد بدرجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى - مع فروض الدراسة التى ذكرت من قبل والعلاقات التى اشتمل عليها النموذج النظرى للدراسة .

ولا شك أن هذه النتائج تتفق ونظرية التبادل الاجتماعى Social Exchange Theory والتى ترى أن العلاقة بين العاملين والمنظمة تقوم على أساس "مبدأ الأخذ والعطاء" - وكذلك الدراسات السيكولوجية للسلوك الإنسانى داخل المنظمات ، فأى فرد حينما ينضم لأى تنظيم فإنه يأتى وفى مخيلته وذاكرته مجموعة من الحاجات والرغبات والتطلعات التى يرغب فى إشباعها عن طريق الوظيفة التى يشغلها ، وعلى ذلك إذا

ما تحقق هذا الإشباع فإن مشاعره سوف تكون إيجابية تجاه هذه الوظيفة والمنظمة التي تتبع لها والعكس صحيح في حالة عدم تحقق هذا الإشباع ، ولكن النتائج أوضحت أن الحوافز الداخلية - المعنوية (مثل الشعور باحترام الذات ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الشعور بالأمان والاستقرار ، الاستقلالية والحرية) تلعب دوراً أكبر مما تلعبه الحوافز الخارجية - المادية (مثل المرتبات والأجور والمزايا المعينية) في رفع درجة الولاء التنظيمي أو مستوى الأداء الوظيفي خاصة بالنسبة للمجموعة الكويتية والمجموعة الغربية ولعل ذلك يمكن إيعازه إلى ظروف هاتين المجموعتين حيث أن متوسط الدخل السنوي والوضع الاقتصادي للفرد فيهما أعلى بقدر كبير عن مثيله في كل من المجموعة الآسيوية والعربية.

(٢) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للفروق بين المجموعات أن هناك فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية بين درجات الولاء التنظيمي لأفراد المجموعة الآسيوية والمجموعة الكويتية وبين المجموعة الغربية ، وبين المجموعة العربية (تراوحت معنوية الفروق بين ٠٠١ ، ، ٠٥) ، أما بالنسبة لكل من المجموعة العربية والآسيوية والمجموعة الغربية والمجموعة الغربية والمجموعة الكويتية فقد أشارت بيانات الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فيما بينهم بالنسبة لدرجات الولاء التنظيمي ، ولا شك أن هذه النتائج إن دلت على شيء إنما تدل على أن درجة الولاء التنظيمي لأفراد المجموعة الآسيوية أعلى من

درجة الولاء التنظيمي عند أفراد المجموعة العربية ، المجموعة الكويتية المجموعة الغربية ويلي المجموعة الآسيوية المجموعة العربية (للاستدلال على ذلك يمكن الرجوع إلى الجداول ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣)

ويمكن إرجاع ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى أفراد المجموعة الآسيوية والمجموعة العربية مقارنة بأفراد المجموعات الأخرى إلى العديد من الأسباب ، من بين أهم هذه الأسباب :

(١) تدهور الوضع الاقتصادي في الدول الآسيوية والعربية التي اشتملت العينة على بعض من مواطنيها ، ففي حين يبلغ متوسط دخل الفرد الكويتي في عام ١٩٨٨ حوالي ١٢٠٠٠ دولار أمريكي ، نجد أن متوسط دخل الفرد في الهند ، باكستان ، الفلبين ، جمهورية مصر العربية ، السودان ، اليمن

على التوالى يبلغ : ١٨٠ ، ٢٣٠ ، ٥٠٠ ، ٣٩٠ ، ٢١٠ ، ٤٢٠ دولاراً سنوياً ، ولقد كانت المحصلة النهائية لهذا التدهور فى الوضع الاقتصادى انخفاض مستوى الأجور وارتفاع نسبة البطالة ، الأمر الذى أجبرهم على النزوح إلى دول الخليج العربى - الكويت ، السعودية ، دول الإمارات - وذلك حتى يتمكنوا من البحث على أعمال ومهن تدر عليهم أجور مرتفعة تؤمن لهم أحوالهم الاقتصادية فى بلادهم وموطن حياتهم هذا على الرغم من وجود فروق فى الأجور المدفوعة للعمال الوافدة والعمالة الوطنية (الكويتية) حيث أن متوسط الأجور بالنسبة للعمال الآسيوية والعمالة العربية أقل من متوسط الأجور الكويتية أما متوسط الأجور بالنسبة للعمال الغربية فإنه يفوق نظيره فى المجموعات الأربعة ، ولكن على الرغم

من انخفاض متوسط الأجور بالنسبة لكل من أفراد المجموعة الآسيوية والمجموعة العربية فى الكويت مقارنة بتلك المدفوعة لأفراد المجموعة الكويتية والمجموعة الغربية إلا أن الإحصاءات تشير إلى أن ما يكسبه هؤلاء الأفراد من عملهم فى الكويت يفوق أجورهم فى بلادهم حتى وإن كانوا يحصلون على أجور عالية ويعملون فى وظائف محترمة .

(ب) إن الغالبية من العمالة الآسيوية والعربية تدين بالإسلام وترتبط بالقيم والعادات والتقاليد الشرقية ، وعلى ذلك فإن عملهم فى منظمات كويتية سوف يسمح لهم - إلى جانب تحقيق أهدافهم المادية - بتحقيق أهدافهم المعنوية من خلال المحافظة على تعاليمهم الإسلامية وقيمهم وتقاليدهم الشرقية .

(٤) بالإضافة إلى ما

سبق ، أوضحت النتائج إلى وجود انخفاض نسبى فى درجة الولاء التنظيمى بالنسبة لأفراد المجموعة الكويتية والمجموعة الغربية بالمقارنة بأفراد المجموعة الآسيوية والمجموعة العربية ولعل ذلك يمكن إيمازه إلى : (١) عدم وجود عقود عمل رسمية بين الكويتيين ومنظمات العمل التى يعملون فيها - هذا إلى جانب أنه لا يجوز فصل أى موظف حكومى إلا بعد موافقة الوزير المختص وفقاً لقانون ونظام الخدمة المدنية الكويتية فغالبية الكويتيين لا يمكنهم عقد عمل مع منظماتهم ويترتب على ذلك أن فرص التنقل من منظمة لأخرى يعتبر أمراً يسيراً بالنسبة للكويتيين أما الوافدين (سواء الآسيويين أو العرب) فإن ذلك يعتبر متعذراً بالنسبة لهم حيث إن أى منهم لا يستطيع العمل لدى أى منظمة كويتية أو

الانتقال لأخرى إلا بعد الحصول على تأشيرة عمل من الجهات الرسمية .

(ب) إن الاتجاه المعاصر نحو تكويت الوظائف وخاصة الوظائف القيادية والإدارية قد دفع الكثير من الكويتيين إلى التنقل من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى حتى يحصل على أفضل الفرص الوظيفية المتميزة ، ولا شك أن هذا الاتجاه يعتبر أكثر وضوحاً بين الشباب التعلم تعليماً عالياً .

ولعل كل ما سبق تؤكدته نتائج الدراسة ، حيث أوضحت النتائج الحقائق التالية :

- ارتفاع مستوى قوة العلاقة بين الحوافز المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي بالنسبة لأفراد المجموعة الكويتية ($r = 0.288$, $P < 0.05$) من جدول رقم ٢ .

- ارتفاع مستوى وقوة العلاقة بين السن ودرجة

الولاء التنظيمي ($r = 0.04$, $P < 0.001$) انظر جدول رقم ٢) .

أما بالنسبة لانخفاض درجة الولاء التنظيمي بالنسبة لأفراد المجموعة العربية ، فإنه يمكن إيماره إلى حقيقة دوافع قدوم أبناء الدول العربية للعمل في منظمات كويتية ففالبيتهم قد نزحوا للكويت لنقل التقنيات وذلك مقابل تحقيق الكسب الوفير والأجور العالية حيث أن ذلك الارتفاع في المائد المادى قد يعضهم الانخفاض في المائد الاجتماعى الذى يحصلون عليه حيث أنهم يعيشون فى بيئة ذات تقاليد وعادات وقيم دينية تختلف عما نشئوا وترعرعوا عليه من قيم وتقاليد وعادات ، وعلى ذلك إذا ما حدث أى انخفاض فيما يحصل عليه أفراد هذه المجموعة من عائذ وأجور مادية فإنهم عادة ما يبحثون عن دول

أخرى للعمل فيها أو يعودون إلى بلادهم العربية التى ما زالت تتمتع بمستويات اقتصادية عالية .

(٥) أما بالنسبة للفروق بين أفراد المجموعات الأربعة المكونة لعينة الدراسة بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفى فقد أوضحت نتائج الدراسة الحقائق التالية :-

- أن الحوافز المادية قد لعبت دوراً كبيراً فى رفع مستوى الأداء الوظيفى لكل من أفراد المجموعة الأسوية والمجموعة العربية ثم المجموعة العربية حيث بلغت معاملات الارتباط وعلى التوالى :

٢٥ر ($P < 0.001$)

٢٤ر ($P < 0.01$)

٢٧ر ($P < 0.05$) أما

بالنسبة للحوافز المعنوية فقد احتلت مركز الصدارة فى التأثير على مستوى الأداء الوظيفى بالنسبة لأفراد المجموعة الكويتية وأفراد المجموعة العربية .

وهذا يتسق مع ما سبق وأن ذكرناه أن الدافع الرئيسي وراء نزوح الآسيويين والغربيين والعرب من بلادهم للعمل في المنظمات الكويتية هو تحقيق الكسب المادي وذلك أما لتعويضهم عن الظروف الاقتصادية المتدنية في بلادهم أو لتعويضهم عن الغربة عن بلادهم والمعيشة والتعايش مع قيم وعادات وتقاليد تختلف عما عايشوه وتعودوا عليه في بلادهم .

- إن المستوى التعليمي كان له تأثير كبير وإيجابي بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفي خاصة بالنسبة لأفراد المجموعة الغربية والآسيوية ولعل ذلك يرجع إلى أن غالبية أفراد هاتين المجموعتين كانوا من بين أصحاب المهارات الفنية والعلمية المرتبطة بالتقنيات .

- أما بالنسبة لأثر مدة الخدمة في المنظمة الحالية على مستوى الأداء الوظيفي

فقد أظهرت النتائج أن هناك فروقا بين أفراد المجموعات الأربعة حيث قد كان تأثير هذا العامل المستقل أقوى وأعلى من حيث مستوى الدلالة الإحصائية بالنسبة لأفراد المجموعة الكويتية وأفراد المجموعة الآسيوية ، ولعل ذلك يرجع إلى أن طول مدة الخدمة في المنظمة يؤدي إلى زيادة الخبرة والمعرفة بنوعية العمل الأمر الذي يترتب عليه في النهاية ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .

ويمكن القول بأنه على الرغم من صغر حجم هذه الدراسة واعتمادها على عينة عشوائية إلا أنه - وبناء على ما توصلت إليه من نتائج - يمكن الإشارة إلى عدد من المضامين والدلالات التطبيقية لما تم التوصل إليه من نتائج :-

(١) يجب إجراء دراسات ميدانية لبحث وتحليل

العلاقة بين متغيرات شخصية أخرى وكلا من الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك لتحديد ما إذا كان هناك أثر للفروق الفردية على درجة الولاء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي أم لا ؟ ومن أهم المتغيرات الشخصية التي يوصى الباحث بضرورة بحثها : الجنس - نوعية الشخصية .

(٢) يجب التوسع في إجراء البحوث المقارنة بين الجنسيات المختلفة العاملة في دولة الكويت أو أي دولة عربية من دول البترول البترول حتى يمكن الوقوف على مدى الفروق بين العاملين المنتمين لدول مختلفة وذلك من ناحية درجة ولائهم للمنظمات التي يعملون فيها ومستوى أدائهم للوظائف التي يشغلونها ■

الاتجاهات نحو عمل المرأة في الإدارة بدولة الإمارات العربية المتحدة

د. / طارق رشدي عبدالحليم جبة

مدرس بكلية إدارة الأعمال - شبكة جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا
دولة الإمارات العربية المتحدة

الخلاصة (Abstract)

لقد اوضحت الدراسات التي تناولت وضع المرأة في الإدارة في المجتمعات الغربية وفي مجتمعات أخرى سيطرة مفهوم "النموذج الرجولي" في الإدارة ، وتقدم أو تعرض دولة الإمارات العربية المتحدة حالة عملية مهمة عن الاتجاهات نحو المرأة في الإدارة ، حيث تمثل الإمارات أحد المجتمعات التي تمر بسلسلة من التحولات والتغييرات المستمرة من مجتمع تسيطر عليه الأنماط والقيم البدوية الثقافية التقليدية إلى مجتمع تسوده القيم المتطورة أو الحديثة عن المرأة ، يركز هذا البحث على دراسة اتجاهات المديرين من الجنسين في منظمات الأعمال والمنظمات

الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو المرأة في الإدارة ، بصورة أكثر تحديداً ، يركز هذا البحث على دراسة البيئة التنظيمية للمديرين من السيدات في المنظمات الإماراتية ، وكيف ينظر المديرون من الجنسين في المستويات الإدارية المختلفة لترقى المرأة في المنظمة وتقدمها في الإدارة ، وأخيراً يركز هذا البحث على الاختلافات في أنماط القيادات بين المديرين من الجنسين ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ، أن منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية محل الدراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة

تشجع السيدات على التقدم والإنجاز في العمل ، ومع ذلك فإن السيدات لا يحصلن على فرص متساوية مع الرجال للإنجاز والترقى في المنظمة بعد التعيين ، كما أكدت الدراسة أن المديرين من الرجال في المستويات الإدارية العليا يرحبون بإنجازات المرأة في العمل أو بتقدمها في السلم الإداري أكثر مما يفكر أو يمتدح المديرون من السيدات ، ومع ذلك فهناك مقاومة من الجنسين لإنجازات أو تقدم وترقى المرأة في الإدارة خاصة من جانب المستويات الإشرافية ، وأخيراً يستخدم المديرون من السيدات النمط التفاعلي في القيادة أكثر مما يستخدمه نظرائهن من المديرين من الرجال .

المرأة في الإدارة في الدول الصناعية

أشارت الأبحاث أو الاستقصاءات عن المرأة في الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية إلى انتشار نمط النموذج الإداري الرجالي أو رجل المنظمة (Dorczynski, 1996 ; Guy, 1992 ; Rosener, 1995) ووفقاً لهذا النمط ينظر إلى السيدات على اعتبار أنهن غير مؤهلات أو قادرات على الإدارة ، هذا النمط الإداري الذي يسود فيه النموذج الرجالي يخلق اتجاهات سلبية نحو السيدات المتطلعات إلى المناصب الإدارية أو إلى الترقى في السلم الإداري للمنظمة ، ويؤدي إلى الإجحاف بالمرأة عند التوظيف أو التعيين والترقية إلى المناصب أو المستويات الإدارية الأعلى في المنظمة في المجالات التي يسيطر عليها الرجال ، ويوجد شك في قدرة السيدات على أداء الوظيفة كما يؤديها

الدراسات السابقة عبر الثقافات المختلفة والتي تناولت الاتجاهات نحو المرأة في الإدارة كانت متنوعة ولكنها كانت محدودة للغاية في الدول العربية ، وخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، ونعرض فيما يلي للدراسات المختلفة التي تناولت وضع المرأة في الإدارة عبر الثقافات المختلفة : في الدول المتقدمة ، وفي الدول الصناعية الجديدة ، وفي الدول النامية ، وفي دولة الإمارات العربية المتحدة ، ومع ذلك فإن الدراسات عن دور العلاقات الاجتماعية بين المديرين من الجنسين قد أشارت إلى وجود اتجاهات عالية سلبية نحو السيدات اللاتي تقمن بأدوار أو وظائف غير تقليدية ، وإلى وجود أدوار أو سلوكيات محددة للسيدات والرجال في منظمات الأعمال المختلفة (Ariffin, 1995; Guy, 1992)

الرجال ، ويشك العاملون أيضاً في مقدرة السيدات على العمل بنجاح مع الرجال كمساعدين لهن ، ويشير كل من (Yousuf, 1995; Kelly, 1991) أن السيدات أنفسهن يعتقدن أنه حتى في المستقبل فإن وجود المديرين من السيدات في المناصب الإدارية الأعلى سوف يكون محدود أو نادر والسبب الرئيسي الذي سيق في هذا الشأن هو انشغال المرأة في تربية ورعاية الأطفال والأسرة ، في حين أن دراسة (Kelly, 1991) تشير إلى أن شركات القطاع العام في دول كثيرة قد قامت بتوظيف المرأة في المناصب الإدارية الأعلى خاصة في القطاعات التي يسود فيها السيدات مثل الخدمات الاجتماعية والتعليم وقد أشارت دراسات أخرى (Ariffin, 1986; Guy, 1992 Kelly, 1991) إلى أنه في دول كثيرة ، توجد معوقات عديدة أمام المرأة في قطاعات محددة مثل

: القطاعات الهندسية ، والمالية ، وصناعة الأدوية والتي تعتبر نماذج للتمييز ضد المرأة في سوق العمل وحتى في القطاعات التي يسيطر فيها السيدات فإن السيدات يتواجدن في المستويات الإدارية الأدنى (Yousof and Siegel, 1994) وهذه الظاهرة تتواجد في دول كثيرة مثل فينلاندا (Hanninen and Salmeini, 1991) وألمانيا (Langkau, Herrmann, Sessar and Karpp, 1991) وهولاندا (Leyenaar, 1991) في هذه الدول وفي دول أخرى ، السيدات ، إما تغيب كلية أو تمثل تمثيلاً محدوداً في المستويات الإدارية الأعلى ، وهذه الحقيقة تبرز في كل من الشركات العامة أو الخاصة .

ولسوء الحظ فإن الضرر الذي لحق بسلوك المرأة وبنجاحها كعضو في فريق الإدارة العليا قد انتشر في الدول المتقدمة كما هو الحال

في الدول النامية ، فقد أشارت دراسة حديثة عن المرأة في الإدارة في الولايات المتحدة نشرت بمجلة (New York Times of 28 February, 1996) وتضمنت استقصاء "٢٢٥" من الرؤساء التنفيذيين الرجال و "٤٦١" من المديرين من السيدات في المستويات الإدارية العليا ، أشارت هذه الدراسة إلى أن المديرين من السيدات يعتقدن أو ينظرن إلى القولية (انتشار النمط الرجالي في إدارة المنظمات) كأحد أهم العقبات التي تعوق ترقيةهن إلى المستويات الإدارية الأعلى (Dorczynski, 1996) وفقاً لهذه الدراسة ، يعتقد ٥٢ ٪ من المديرين من السيدات و ٢٥ ٪ من الرؤساء التنفيذيين الرجال أن من أهم العقبات أو على رأس العقبات التي تقف أمام تقدم المرأة في الإدارة أو ترقيةها إلى المستويات الإدارية الأعلى هو "النمط الإداري الرجالي والاتجاهات السلبية

المسبقة عن المرأة " ومن أهم العقبات أيضاً والتي تأتي في المرتبة الثانية هو " استبعاد السيدات من شبكات أو نظم الاتصال غير الرسمية " و النتيجة الأخيرة تم تأكيدها من جانب ٤٩ ٪ من المديرين من السيدات و ١٥ ٪ من المديرين من الرجال ، وكشفت نتائج الدراسة أيضاً أن من الأسباب الرئيسية لعدم وصول السيدات إلى المناصب الإدارية الأعلى بالمنظمات الأمريكية هو أن السيدات لم تستمر في الوظيفة لفترات طويلة إحدى النتائج المهمة أو الشيقة لهذا البحث هو التأكيد على سيادة الاعتقاد القوي في النمط الرجالي في إدارة المنظمات والذي تم الارتكاز عليه في قياس أداء وتقدم المرأة العاملة ، حيث أشار ٧٧ ٪ من المديرين من السيدات أن "تطوير نموذج مناسب أو مريح للرجال" يعد من أهم العوامل التي ساعدت في نجاح المديرين من الرجال

بالمنظمات.

إحدى الدراسات السابقة تناولت فحص وتحليل اتجاهات المديرين من الرجال بالمستويات الإدارية العليا نحو المديرين من السيدات العاملات في الشركات الصناعية غرب ميدلاندز ببريطانيا ، وذلك بالارتكاز على استقصاء (The Price Waterhouse West Midlands Business Survey) وهو الاستقصاء الذي يتميز أو ينفرد أو يتفرد بالتركيز على واستنباط آراء المديرين أو المستويات الإدارية العليا بالشركات وكانت أهم نتائج هذه الدراسة هو وجود تمثيل محدود للسيدات في المستويات الإدارية العليا بتلك الشركات الصناعية التي تتميز بالوجود المكثف للعمالة الهندسية والفنية التي تعمل بصناعات عديدة أهمها صناعة السيارات والبناء والتشييد حيث وجد أن اتجاهات المديرين من الرجال

في المستويات الإدارية العليا نحو المديرين من السيدات تختلف وفقاً للقطاع الصناعي ، وحجم الشركة ، والخلفية العلمية للمدير (Liff, Wor-rall, and Cooper, 1997)

يقدر استقصاء قوة العمل أن هناك ما يقرب من مليون مدير من السيدات يعملن في بريطانيا ، ويمثلن نسبة ١١ ٪ من إجمالي قوة العمل من السيدات في المملكة المتحدة (Sly, 1993) ويكشف هذا الاستقصاء أن ما يقرب من ٨٣ ٪ من المديرين من السيدات بالمملكة المتحدة يعملن في قطاع الخدمات ، وتمكس معظم الأبحاث عن السيدات في المستويات الإدارية العليا هذه النسب خاصة الدراسات التي تركز على شركات القطاع العام (It-zin and Newman, 1995; Coyle, 1988) أما استقصاء (The Price Waterhouse West Midlands Business Survey) والذي يقدم صورة

شاملة ومنظمة عن مؤشرات واتجاهات الأعمال والعمالة والسوق والمؤشرات الاقتصادية الأخرى ، ويعمد باستمرار على إضافة مجموعة محدودة من الأسئلة كل عام عن موضوع معين ، وقد تضمن في عام ١٩٩٥ مجموعة من الأسئلة عن المديرين من السيدات ، وخاصة عن اتجاهات الإدارة العليا نحو المرأة في الإدارة وتم تصميم الاستقصاء لكي يملئ أو يستكمل بواسطة أعضاء فريق الإدارة العليا في الشركات المستهدفة ، وبالتالي فإن وجهات النظر أو الاستجابات التي تم الحصول عليها كانت الأكثر تأثيراً على ثقافة المنظمة ، وعلى سياسات الموارد البشرية التي تؤثر على المديرين من السيدات ، المستجيبون لهذا الاستقصاء يمثلون كل المديرين الذين يسيطرون على المناصب الإدارية العليا في المنظمات وبالتالي يستطيعون التأثير في

برنامج تطوير الموارد البشرية والتي بدورها يمكن أن تفرخ المرشحين لتولى المناصب الإدارية العليا في المستقبل (Worrall and Cooper, 1995)

في بداية التسعينات من القرن الماضي لم يكن هناك رؤساء تنفيذيون من السيدات في أكبر "١٠٠" شركة بريطانية (Allen, 1992) وبرغم ذلك فقد قدر مكتب النمو الاقتصادي القومي (The National Economic Development Office) بأن نسبة ٢-١٪ من إجمالي الرؤساء التنفيذيين كانت سيدات (National economic Development Office 1990) وفي وقت أقرب ، قدرت هذه النسبة بـ ٢,٨ ٪ (National Management Salary Survey, 1994) وهذا التناقض بين النسبة الكبيرة من السيدات اللاتي تعملن كمديريين وبين النسبة المحدودة منهن اللاتي تحتل مناصب إدارية عليا ربما يفتح المجال لتفسيرات عديدة

، من هذه التفسيرات أن النسبة الكبيرة نسبياً من السيدات اللاتي يعملن في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى يمكن أن تقود في المستقبل إلى زيادة نسبة السيدات اللاتي تعملن في المستويات الإدارية العليا وهناك تفسيرات أخرى بأن السيدات ستظل تعملن في المستويات الأدنى ولن تنتقلن أو تترقن للمواقع المؤثرة في المنظمات (Davidson and Cooper, 1992) وعلى ذلك فإن المنظمات تحتاج إلى تغيرات جذرية في تنظيم العمل وفي سياسات وتطبيقات أو ممارسات الموارد البشرية لكي تتمكن السيدات من تحقيق التقدم والترقي في الهيكل الإداري للمنظمة (Northcraft and Gutek, 1993)

كما أشارت إحدى الدراسات السابقة إلى أن السيدات اللاتي تعملن في المستويات الإدارية العليا قد

حصلن على شهادة علمية أو أكاديمية أعلى من نظرائهن من الرجال الذين يعملون في نفس المستويات الإدارية العليا (Coe, 1992) وهذا ربما يشير إلى أن الطريق الوحيد للسيدات إلى المناصب الإدارية العليا هو الحصول على الشهادات أو المؤهلات الأكاديمية العليا ، بينما هناك طريقان للرجال للوصول للمناصب الإدارية العليا بالمنظمات وهما المؤهلات العلمية والخبرة ، وهذه الاختلافات تحدث أيضا في الأنواع الأخرى من المؤهلات العليا حيث تحصل السيدات في الغالب على شهادات أو مؤهلات عليا في مجالات التمريض والتعليم ، في حين أن الرجال يحصلون في الغالب على مؤهلات عليا في المجالات الفنية والمهنية .

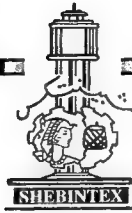
في الوقت الذي تسود فيه المساواة الرسمية (وفقاً للقوانين) بين الرجل والمرأة ، يفترض أنه في حالة التمثيل

الأقل للمرأة فى مستويات إدارية معينة خاصة فى المستويات العليا ، أن ذلك ربما يرجع إلى فقد المؤهلات الضرورية ، وبالتالي فإن التدريب الإضافى يمكن أن يكون أحد الطرق التى تساعد السيدات على المنافسة بفاعلية مع الرجال فى سوق العمل ، ومع ذلك ، فإن البيانات التى تم الحصول عليها من الشركات الصناعية البريطانية بغرب "ميدلاندز" توضح أنه على الرغم من أن السيدات مؤهلات علمياً أكثر من نظرائهن من الرجال فإنهن يعملن بمراكز إدارية أدنى من الرجال فى شركاتهم وهذا قد يشير إلى وجود بعض أنواع التمييز ضد المرأة فى هذه الشركات ، مثل التمييز فى إجراءات التمييز أو الترقية أو عدم التوافق بين أنماط العمل وحياة المرأة (مثل انتشار ثقافة العمل لساعات طويلة) باعتبارها تفسيرات محتملة للتمثيل المحدود للمرأة فى

المستويات الإدارية العليا بتلك الشركات (Liff, Worrall, and Cooper, 1997) وهذا يتفق مع العديد من الدراسات السابقة التى وجدت أن السيدات تعملن بانتظام فى وظائف لا تتناسب مع أو لا تستغل المؤهلات التى تتوافر لديهن ، وأن إدارة الشركات تفشل فى الاستغلال الكامل لمهارات السيدات داخل المنظمات وداخل سوق العمل (Dex, 1992) كما أشارت دراسات أخرى إلى أن الرجال على نفس المستوى العلمى يحصلون على مزايا ومميزات أكثر من نظرائهم من السيدات (Corti and Dex, 1995) وأخيراً تشير إحدى الدراسات التى تناولت الاتجاهات نحو المديرين من السيدات فى كل من شيلي (١٩٤ مفردة أو مديرة) والولايات المتحدة (٢١٨ مفردة أو مديرة) وذلك باستخدام مقياس (Women as Managers) الذى تم تطويره

وتعديله ليتناسب مع بيئة الأعمال فى أمريكا اللاتينية ، تشير نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود أية اختلافات ثقافية فى تقبل السيدات للعمل فى الإدارة هذه الدراسة تقارن بين أثر متغير الجنس وأثر متغير الثقافة على المديرين من السيدات تبرز النتائج أن متغير الجنس يفسر تقريباً ثلاث أضعاف أكثر من متغير الثقافة ، هذه النتائج يمكن أن تفيد كل من السيدات المفتريات اللاتى من الممكن أن تواجه اختلاف فى التعامل مع المديرين من الرجال فى الكثير من الثقافات ، وتفيد كذلك إدارة الموارد البشرية التى تهتم بتحسين نجاح المديرين من السيدات العاملين خارج الأوطان (Cordano et al, 2002)

تواصل فى العدد القادم
استكمال البحث وتبدأ
بعنوان
المرأة فى الإدارة فى الدول
الصناعية الجديدة.



تمثيل

شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج

صناعة الغزل والنسيج

واجهة مصر الصناعية المتقدمة في هذا المجال - تلك الحقيقة يؤكدها حجم ونوعية إنتاجها من الغزل وكذلك الإقبال المطرد الذي يلاقيه إنتاجها من هذه الغزول في أسواق العالم شرقاً وغرباً .

- والشركة تفخر بإنتاجها المتطور والمتنوع من الخيوط : السمكة - والمتوسطة - والرفيعة وكلها تتطابق وأرقى المواصفات العالمية .
- قطن ١٠٠ %

- الطرف المفتوح : من نمرة ٨ إلى نمرة ١٨ (O - E) .

- الغزل الحلقي : من نمرة ٢٤ إلى نمرة ٤٠ مسرحة وممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .

- ومن النمر الرفيعة : من نمرة ٥٠ إلى ٩٤ ممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .

- خيوط الحياكة : من نمرة ٢٠ إلى نمرة ٩٤ .

- الخيوط المخلوطة :

- بوليستر / قطن ، بوليستر / هسكوز .

من نمرة ١٨ إلى نمرة ٤٠ مسرحة للنسيج والتريكو مفردة ومزوية .

- خيوط الشانوهات بأنواعها المختلفة .

- الإكريلك :

وقد أضافت إلى إنتاجها المتميز من القطن والمخلوط والطرف المفتوح خطاً جديداً لإنتاج الآتي :

• غزل الإكريلك : من نمرة ٢٨ متري إلى ٥٠ نورمال وهاي بالك نسيج أو تريكو بالنظام الصوتي .

• غزل الإكريلك قطن / قطن ٥٠ / ٥٠

وتتوزع أسواق الشركة أسواق أوروبا وآسيا حيث تقوم بتصدير معظم إنتاج مصانعها من خيوط الغزول المختلفة إلى مجموعة دول الاتحاد الأوربي - وبهاقي دول أوروبا الغربية - وأسواق دول أوروبا الشرقية - وأسواق الولايات المتحدة

الأمريكية - كندا - اليابان - تايوان - وسوريا - قبرص - تركيا - لبنان .

الإدارة والمصانع : شبين الكوم برفقياً : شيبنتكس .

تليفون : ٣١٤٠٠٠ - ٣١٤٧٠٠ - ٣١٤٣٠٠ (٠٤٨)

المكاتب : - الإسكندرية ت : ٤٨٣٣١٨٤ - ٤٨٦٥٢٣٦

- القاهرة ت : ٣٥٤٠٤٩٧

Fax : (048) 314100

الواقع الزراعى فى الوطن العربى واحتمياجات المزارعين وأنواع التأمينات المناسبة للمحاصيل الزراعية

J. B. Boda Reinsurance Brokers

Mr. P.P. RAO / بقلم الأستاذ

١ - أن تأمين المحاصيل يمكن

أن يتعرض إلى خسائر فادحة وفى بعض الأحيان تكون كارثية وسيكون من العسير على أى بلد نام أن يتحمل الخسائر كاملة على عاتقه بسبب محدودية الإمكانيات المادية .

٢ - بدء تأمين المحاصيل بدعم من تأمين على التأمين يمكن تغطية البلد بأكمله دون إعاقة الضمانات المالية الوطنية وضمن فترة معقولة .

٣ - لدى شركات التأمين على التأمين خبرة عالمية فى تأمين المحاصيل ، وبالتالى يكون لدعمهم دور هام جداً خصوصاً ضمن الخدمات المرتبطة

وما بعد .

وقد تم تنفيذ مشاريع المرحلتين التجريبية والريادية على نطاق ضيق وتم تخطيطها بعد سنوات عديدة واستبدالها بمشروع التأمين الشامل للزراعة على مستوى وطنى حيث تم تعديل المشروع المعروف باسم تأمين المحاصيل الشامل إلى مشروع تأمين الزراعة الوطنى ، أما مشروع نقص تساقط الأمطار فقد تم العمل به فى عشر ولايات ، ومن المشكلات التى واجهناها فى مشروع تأمين المحاصيل فإتينا نرى أن الأفكار التالية والتى استخلصناها من تجربتنا يمكن أن تقيد دولاً نامية أخرى تنوى المشروع فى تأمين المحاصيل للمرة الأولى :

١ - المشكلات الخاصة بإدخال نظام التأمين على المحاصيل فى الدول النامية :

لقد بدأنا تأمين المحاصيل فى الهند على أساس تدريبي منذ عام ١٩٧٢ ، ومنذ ذلك الوقت قمنا بتنفيذ مشاريع مختلفة :

١ - مشاريع تجريبية من ١٩٧٢ إلى ١٩٧٩

٢ - مشاريع ريادية من عام ١٩٧٩ إلى ١٩٨٥ .

٣ - المشروع الأول الشامل لتأمين المحاصيل الزراعية على مستوى وطنى من عام ١٩٨٥ وما بعد .

٤ - تأمين نقص تساقط الأمطار من عام ٢٠٠٥

مثل المعرفة والتدريب .

٤ - على منظمات التأمين على المحاصيل الالتزام الشديد بمبادئ الإنتاج الزراعي والإحصائيات الزراعية والقروض الزراعية ، والإدارة الزراعية لكي تحقق السلسلة في تنفيذ تأمين المحاصيل ، وإرسال تقارير من الميدان في الوقت المناسب وابتكار الحلول الملائمة للمشكلات التي تنشأ بين حين وآخر .

٢ - مشكلات تأمين المحاصيل في الدول النامية :

إن ضرورة تأمين المحاصيل في الدول التي يشكل قطاع الزراعة يقر به الجميع ، لكن تنفيذه يطرح مشكلات عديدة أساسية خصوصاً ما يلي :

١ - نقص المعلومات الموثقة حول كمية المحصول وحجم الخسائر عبر مدد طويلة .

٢ - التنوع الكبير في

الممارسات الزراعية .

٣ - المخاطر الجسدية والأخلاقية ناجمة عن مخاطر صغيرة مبعثرة .

٤ - انعدام نظم التدوين ملكية الأرض .

٥ - نقص الوعي الحقيقي بمفهوم التأمين بشكل عام وتأمين المحاصيل بشكل خاص .

٦ - إمكانيات الفلاحين المحدودة .

٧ - نقص الكوادر المدربة .

٨ - نقص البنية التحتية .

وشدة المشكلة الواحدة تختلف بين بلد إلى آخر وتحتاج منظمات التأمين الدعم الكامل من الحكومات والمؤسسات ذات المصالح المحلية لتقوم بدورها بنجاح .

٣ - أهداف تأمين المحاصيل :

١ - تخفيف تأثير خسائر المحاصيل في المواسم الرديئة .

٢ - المساعدة على توفير استقرار في دخل المزارع

عبر السنة مما ينعكس على قطاع الزراعة وبالتالي على الاقتصاد بشكل عام إيجاباً .

٣ - تحسين وضع المزارعين فيما يختص بالقروض الزراعية إذ ندرك أن أحد عوامل مديونية المزارعين وبالتالي فقرهم هو فشل المحصول المتكرر في الدول النامية ، ولذلك فإن تأمين المحاصيل يسمى إلى تحرير المزارعين من المديونية المتزايدة خصوصاً المقرضون من القطاع الخاص .

٤ - تعزيز مكانة مؤسسات الإقراض الزراعي التعاونية عبر تقوية القدرة الاقتصادية للمزارعين يمكن المؤسسات الإقراض أن تقدم قروضاً أكبر للمزارعين مقابل ضمان المحصول كضمانة لتلك القروض .

٥ - إعطاء ثقة أكبر للمزارعين

يتبنى أساليب تساعد على زيادة وتحسين الإنتاج .

٦ - تشجيع التعاون بين المزارعين مما يكون سبباً إلى تعاون أشمل .

٧ - المساعدة في استبدال المعونات المتفرقة والمشوائية التي تجد الحكومات في الدول النامية نفسها مدعوة لأدائها في حالات الطوارئ بنظام المنح التخمينية والمخططة حيث تعرف الأطراف المعنية - الحكومة والمزارعون - مسؤولياتهم مسبقاً والمزارعون بشكل خاص يدركون الحماية المتوفرة لهم ومدها في حالة الخسارة الحتمية للمحصول .

٨ - المساعدة على الحد من التذبذب في عرض المحاصيل مما يؤدي إلى استقرار الأسعار .

٩ - استخدامها كقناة لتوصيل الدعم المنفرد والجماعي .

١٠ - المساعدة على منع هجرة الأسر العاملة في الزراعة من الريف نتيجة فشل المحصول .

١١ - الوقاية من الحد من البطالة بين مزارعي الريف الناجمة عن إخفاق المحاصيل .

٤ - جميع المقترحات والأقسام :

لعل إحدى المشكلات المتعلقة بالتأمين على المحاصيل يخص جميع الأقسام من المزارعين في الدول النامية ويعود ذلك عدم توفر السيولة النقدية لدى أفراد المزارعين الذين يمانون من الفقر لدفع أقساط التأمين ، وتصبح الزيارات المتكررة للمزارعين بهدف جمع الأقساط عملية مكلفة وغير عملية نظراً لصغر تلك الأقساط ، ولأنه يصعب على المزارعين في أية قرية الاتفاق على تأمين محاصيلهم ، فإن المزارعين المؤمنين على محاصيلهم ينتشرون في قرى متباعدة مما يجعل عملية

الجمع مكلفة من الناحيتين المادية والزمنية ، والبديل المقترح هو أن تربط الدول النامية التأمين على المحاصيل بقروض الزراعة بحيث تقوم المصارف بإضافة قيمة التأمين على القروض وتقدم أقساطها كاملة لشركات التأمين على المحاصيل ، وتقوم شركات تأمين المحاصيل بإصدار بوليصة التأمين على المحاصيل لصالح المصرف الذي بدوره يقوم بتسديد حسابات القروض من التأمين لدى تسلمه المبالغ .

وبهذه الطريقة يكون استرجاع القروض أكثر دقة ، أما بالنسبة لشركات التأمين فيعتبر التعامل مع مصرف واحد في المنطقة الواحدة أيسر من التعامل مع المزارعين وبذلك تصبح عملية المطالبة أكثر سهولة وبساطة وعدد العاملين فيها أقل وميزة أخرى للمؤمنين تكمن في التغطية القصوى للمخاطر العامة مما يقلص معدل المطالبات ببقية في حده الأدنى في السنوات

العادية .

٥ - الحاجة إلى مشاريع ريادية :

قبل الشروع في التأمين على المحاصيل في أى بلد نام ، على الحكومات أن تدرس بعناية إيجابيات وسلبيات التأمين على المحاصيل على نطاق ضيق وعليها أن تبدأ مثل هذه المبادرة على نطاق تجريبي محدد يرمى إلى إيجاد نواة تشغيلية للتنفيذ واستخلاص العبر من طبيعة المشكلات العملية التي تواجهها أو (ب) على أساس ريادي على نطاق أوسع لاكتساب الخبرات التمثيلية وإقامة مخزون من المعلومات وفي مرحلة لاحقة تطوير أساليب قابلة للتطبيق على أساس وطني كما هي الحال في التأمين البحري وضد الحريق .

ولأن التأمين على المحاصيل لم يصل بعد إلى درجة التأمين التقليدي حيث تتوفر أساليب تم تطويرها عبر عقود لمعالجة أية خسائر

غير عادية عبر التأمين على التأمين ، فإنه يصعب المباشرة من قبل أى شركة تأمين بقبول مشروع على مستوى وطني حيث الخسائر الكارثية متوقعة ولا تواجه شركات تأمين على التأمين لها فإن البداية تكون في مجال أو خطة ريادية لجمع المعلومات والخبرات .

٦ - لقد اقترح فريق العمل لتأمين المحاصيل والمواشي بأن الخطط الريادية بإستطاعتها أن تساعد على :

(أ) تطوير آليات ووسائل للإدارة الفعالة .

(ب) إتاحة مؤشرات عن تكلفة العمليات المختلفة .

(ج) تثقيف المزارعين حول أهمية قيمة التأمين .

(د) التبدليل على إمكانياتها عملياً .

(هـ) إيجاد نواة لكادر مدرب .

(و) وأخيراً تطوير قاعدة تخمينية لخطة شاملة .

٧ - التجربة المحدودة يمكن البلد من :

(أ) شراء الخبرة بكلفة متدنية .

(ب) تنظيم جميع المعلومات المعتمدة حول المحاصيل .

(ج) إيجاد الطلب على التأمين للمحاصيل من خلال تميم المزايا إعلامياً والبرهان العملي على قيمة ذلك التأمين .

(د) تدريب الإدارات على مسؤوليات مختلفة لإدارة وتشغيل تلك الكوادر ميدانياً .

٨ - الحاجة إلى آلية تنسيق :

فمثل تلك الآلية يمكنها أن تنظم العمل التمهيدى بما في ذلك إعداد خطة المشروع الريادي قبل إدخال التأمين على المحاصيل ، إذ بمقدور لجنة تنسيق مكونة من كبار الخبراء في مختلف المجالات أن تدرس وتوصي بالأساليب والمعايير الواجب تبنيها في :

١ - اختيار المحاصيل .

- ٢ - اختيار المناطق .
٣ - اختيار المزارعين .

٩ - ماهية الوحدة التأسيسية :

يمكن لتلك اللجنة أن تختار وتوصى بأحد الوحدات التالية كوحدة للتأمين :

- ١ - قطعة الأرض المنفردة
- ٢ - قطع الأراضي المملوكة للعائلة أو الفرد
- ٣ - منطقة أو مقاطعة أو اى وحدة جغرافية .

٤ - منطقة ممسوحة جغرافياً ذات مناخ موافق .

ويمكن وجود أنواع مختلفة من الوحدات مثل :

نموذج (أ)

وحدة قسط التأمين وفقاً للمنطقة
وحدة التعويض وفقاً للمنطقة

نموذج (ب)

وحدة قسط التأمين وفقاً للمنطقة
وحدة التعويض وفقاً لمزرعة الفرد

نموذج (ج)

وحدة قسط التأمين وفقاً لمزرعة الفرد
وحدة المدين وفقاً لمزرعة الفرد

نموذج (د)

وحدة قسط التأمين وفقاً للمنطقة

وحدة التعويض وفقاً لوحدة التأمين

نموذج (هـ)

وحدة قسط التأمين وفقاً لمزرعة الفرد
وحدة التعويض وفقاً لوحدة التأمين

نموذج (و)

وحدة قسط التأمين وفقاً لوحدة التأمين
وحدة التعويض وفقاً لوحدة التأمين

١٠ - كيفية الاختيار بين الأنماط المختلفة:

يتم الاختيار بين النماذج البديلة من خلال عاملين :

(أ) توفر المعلومات .

(ب) قسط التأمين للمزارع

وتكلفته ففى حالة اختيار أسلوب المنطقة يجب الأخذ بعين الاعتبار إمكانية إيجاد خريطة متجانسة للمنطقة يجب أن يدرس ولا يقصد بالتجانس فقط من حيث مواسم المناخ ولكن أنواع المنتج وتنوعه .

٢ - أما الأسلوب الفردى -

انظر نموذج (ج) أعلاه -

فإن قسط التأمين يأخذ

بعين الاعتبار الإنتاج

سابقاً لكل مزارع على

حده ، ويتم تقييم التغطية لكل حالة على حده من خلال مقارنة مردود محصول كل مزارع من تلك القطعة بباقي إنتاجه ، ويمكن اعتبار هذه الطريقة المثلى والأكثر ملائمة لتأمين المحصول لكن أى خطة تقوم على هذا المنهج تفتقر إلى الجانب العملى بسبب تكاليفها الإدارية العالية كما أنها تثير جدلاً طويلاً وتفسح مجال المخاطرة بشكل واسع للمزارعين .

٣ - إذا تم تبني نهج الوحدة

للتأمين على أساس المنطقة فلا يؤخذ بعين الاعتبار إنتاج المزرعة الواحدة ويتم تقرير معدل الإنتاج للمحصول بشكل موضوعى كمجمل مقطوف للمحصول فى منطقة ما كالهند مثلاً ، فإن مسألة الخلاف المستمر والمخاطر الأدبية للمزارعين تكاد تنعدم .

وهناك جوانب هامة أخرى تذكر فى هذا السياق ضمن

أراء لجنة الخبراء والتي يجب أن يتضمنها مشروع الخطة الريادية .

١١ - مدى التغطية :

لعل أهم المخاطر المتعلقة بإنتاج المحاصيل هي:

(أ) مخاطر مناخية مثل الجفاف ، أو نقص أو زيادة الأمطار أو الهطول غير الموالي الطوفان تساقط البرد والمواصف والأعاصير .

(ب) آفات المحاصيل وأمراض المحاصيل .

(ج) الحريق .

(د) الحيوانات البرية ، عدم توفر الأسواق للمحاصيل فقدان الجودة وأخيراً التذبذب السلبي للأسعار .

(هـ) ويفطى تأمين المحاصيل في كل الأحوال مخاطر الطقس والآفات والأمراض رغم أن جميع المخاطر يفترض أن تتم تغطيتها ، إلا أن هناك مخاطر لا يشملها التأمين مثل الحروب والمخاطر النووية ، وتغطية كافة

أنواع المخاطر يتطلب أقساطاً أعلى للتأمين لأنها عرضة لمطالبات أكثر وعمل إداري أشمل مما يستلزم تكاليف أعلى ، وفي حالات معينة مثل تساقط البرد فإن المنطقة المنكوبة لا تكون شاسعة لكن الخسائر تكون فادحة لذلك تكون الأقساط غير كافية لتغطية المطالبات ما لم ينضم إلى تأمين المحاصيل أعداد كبيرة من المزارعين ، فإثناء موسم المحاصيل تتفاعل عوامل متنوعة منها ما يعمل على زيادة المحصول وأخرى تعمل على تخفيضه ، وفي بعض الأحيان تتفاعل عوامل مختلفة لإحداث الخسارة وفي هذه الحالة يصعب تحديد مدى الخسارة الناتجة عن كل خسارة على أنه يجب استثناء مخاطر الحروب ومخاطر السلاح النووي التي تسبب تدميراً كارثياً كذلك يجب استثناء عامل إهمال المزارعين في حالة

التأمين الفردي أما العوامل المؤدية إلى الخسارة والتي لا تخضع للتقييم الفعلي مثل انقطاع تيار الكهرباء ، مشكلات العمالة عدم وجود أسواق للبيع ، تلف الآلات ، وعدم وجود المبيدات الحشرية والمخصبات لا تخضع هي أيضاً للتغطية ، ومن جهة أخرى فإن أية خسائر ناجمة عن تبنى وسائل جديدة لتحديث الزراعة يجب أن تتم تغطيتها شريطة إقرارها من قبل الحكومة مسبقاً .

١٢ - أحد الأمور التي قد يرغب المزارعون في تغطيتها بتأمين المحاصيل هو فقدان الجودة

وذلك لأن فقدان الجودة يتسبب في تناقص السعر لبعض المحاصيل ، فهناك محاصيل يعتبر معيار الجودة من أهم العوامل فسر البذور مثلاً لن يمكن تسويقها بدون نسبة من النقاء ودرجة من

الفاعلية ، وإذا هاجمت الدودة محصول القطن فإنه يفقد كثيراً من جودته ولا يحصل على سعر جيد ، وكذلك إذا هاجم فيروس الفسيفساء محصول التبغ ، فإنه يصبح غير قابل للتسويق ، وتحدث المشاكل العملية فى تحديد معيار الجودة لكل محصول وتنوعاته المختلفة وأيضاً فى التأكد من جودة المحصول من أى حقل محدد أو منطقة ، ولا توجد قاعدة معلومات محدثة يمكن على ضوئها وضع قيمة أقساط التأمين أو تجديد إمكانية التغطية على أساس درجة الجودة ، بل إن كثيراً من البلدان لا توجد لديها معايير ضبط الجودة للمحاصيل اللابذورية وعليه يعتبر فقدان الجودة غير خاضع للتغطية فى التأمين .

١٣ - لا تعتمد الأسعار فى سوق الاقتصاد الحر فقط على العرض والطلب ، بل وأيضاً على عوامل خارجية كثيرة مثل التحكم فى السوق والمضاربة وعدم التوافد على

المنتجين الرئيسيين ، ولا توجد طريقة دقيقة للتنبؤ بثمن أى محصول كذلك فإن الأسعار السابقة لا يمكن اعتبارها مقياساً للأسعار المستقبلية إذ أن عوامل التضخم والكساد يمكن فجأة أن تؤثر كثيراً فى أسعار المحاصيل بشكل سلبي ، لذلك تغطية أسعار متذبذبة بشكل سيئ يعنى الدخول فى مخاطر لا يمكن تقييمها ، وضمان سعر للمحصول يعنى بالضرورة ضمان تسويقه ما لم يشترط عقد التغطية قيمة ذلك الثمن مع عدم ضمان التسويق ، وشركات التأمين لا يمكنها ضمان بيع أو شراء المنتجات ويمكن إعطاء المزارع خيارات من قائمة أسعار يقبلها وهذا يعنى تسوية بين عدم ضمان سعر ما وضمان سعر ، ولابد من الإضافة هنا بأن القسط الصفقة وقسط الضمانة يتفاوت معتمداً على الثمن الذى يختاره المزارع .

١٤ - تقرير قيمة المؤمن :

قد تقوم لجنة التسويق بدراسة والتوصية بواحد أو

أكثر من البدائل التالية لتحديد قيمة المبالغ المؤمن :

نسبة قيمة التكلفة المسبقة لزراع المحصول .

١٠٠٪ تكلفة الزراعة إضافة إلى قيمة الفائدة وهامش الربح .

١٠٠٪ من قيمة زراعة المحصول

١٥ - تحديد الأقساط .

يتم تحديد الأقساط على أسس تخمينية لتحقيق إمكانية التأمين وجدواها الاقتصادية ، وفى حالة المزارعين الفقراء ، يمكن تمويل الأقساط من قبل مصاريف حكومية أو أية مؤسسات أخرى تروج للتمية الاقتصادية .

١٦ - جمع الاقتراحات والأقساط .

بما أن جمع الأقساط من أفراد المزارعين وتوسيدهم من الأمور الشاقة ، يمكن استكشاف التأمين الجماعى عبر المصارف التى تقدم القروض .

١٧ - معالجة الخسارة

وتسوية المطالبات :

لمعالجة مسألة الخسارة يجب أخذ جانبين بعين الاعتبار وهما التثبت من وقوع الخسارة وشهادة بقيمة تلك الخسارة ففى ظل أسلوب التأمين الفردى تكون مسألة تحديد الخسارة فى غاية التعقيد والإزعاج إذ يجب قياس الخسارة فى كل مزرعة على حده وهذا الأمر بالغ التعقيد فى المزارع الصغيرة ، لذا ينصح باتباع أسلوب العينات العشوائية والتي توفر تقييماً معقولاً ، ويمكن تقييم المحصول من خلال (أ) التقييم العينى (ب) مقطوف المحصول (ج) سجلات المزارعين فى عملهم كتنبيت لقيمة الخسارة بتبنى وسيلتين أو أكثر من تلك الوسائل حسب ما تقتضيه الحالة ، ولضمان حيادية التقييم للخسارة على الطرف المقدر أن يكون طرفاً ثالثاً خارج عقد التأمين وله خبرة فى تقييم خسائر المحاصيل .

١٨ - التأمين على التآهين .

ينصح الحصول على تأمين

على التأمين والخبرات الفنية لشركات التأمين على التأمين من بداية المشروع ، ولكن عدد المتخصصين فى هذا الميدان قليل ، وهم شديداً الانتقاء فى التعامل مع طلبات كهذه ، وشركتنا على اتصال منتظم مع شركات التأمين على التأمين وقمنا بطرح التأمين على التأمين فى السوق العالمى ، ولدينا خبراء فى ميدان التأمين على المحاصيل والتأمين على التأمين ولدينا الرغبة فى مساعدة الشركات الراغبة فى ترويج التأمين على المحاصيل فى أسواقها .

١٩ - لقد تبين أن موضوع الخبرة فى مجال تأمين المحاصيل ليس بالأمر السهل حتى

بالنسبة إلى عدد من الدول المتقدمة ، ولكن إذا اتخذت الاستعدادات الكافية من البداية فيمكن إدارتها بنجاح شريطة تعاون كافة الأطراف المعنية ، وقد تكون عناصر الاستراتيجية للتأمين على المحاصيل والتي عمل بها فى

المراحل الأولى فى الهند مفيدة لتلك الدول التى تتوى الآن التأمين على المحاصيل : أبدأ بمشاريع محدودة أو ريادية لكى تبصر فى الاحتمالات الإدارية والمالية المرتقبة .

قم بتوسيع التغطية تدريجياً بعد إجراء التعديلات المطلوبة .

قم بإنشاء البنية التحتية وإجرتوسيعاً وتقوية تدريجية لها لكى تلبى حاجات البلد .

قم بالاستفادة من البنية التحتية لمؤسسات أخرى تعمل فى المنطقة الريفية .

أقم ارتباطاً منتظماً مع المصارف ومؤسسات زراعية وخبراء فى الزراعة وغيرها من المجالات المختصة بالتنمية والأبحاث وخاصة المؤسسات الحكومية وآلياتها الميدانية .

٢٠ - مشاريع التأمين

على المحاصيل فى أى بلد يجب أن تقام على أساس ظروف تلك البلد واحتياجاتها بالرغم

من أن الأفكار والخبرات يمكن

المشروعات في البيئة المعاصرة

د / محمد الباز

المشروعات في البيئة الحديثة «أمر مختلف تماماً» عن المشروعات في سنوات خلت وأيام ولت ... ذلك أن البيئة الحديثة قد أحرزت ثلاثة متطلبات أساسية هي :

١ - التوسع في المعرفة البشرية بمعدلات أسية بحيث أصبح العصر كله يوصف بأنه عصر المعرفة .

٢ - تنامي الطلب على المنتجات المعقدة والمركبة سلعية كانت أو خدمية والمنتجات التي يتم إعدادها وفقاً لطلبات ورغبات العملاء .

٣ - تطور الأسواق وتنافسيتها على الصعيد العالمي سواء بالنسبة للإنتاج أو الاستهلاك والاستثمار

أيضاً .

وكانت محصلة تلك القوى تطرح على أي مشروع سؤالاً أساسياً كيف يتم العمل بنجاح في ظل بيئة تلك احتياجاتها وهذه مواصفاتها :-

«مجتمع المعرفة» و«السلع المركبة» و«الأسواق المتنافسة» كيف يتعامل معها المشروع ؟

وكان الإبداع ، وإنتاج الأفكار ، والتنبؤ التقني كانت الإجابات الأساسية التي تطرحها المشروعات الناجحة ... وأضافت إليها استخدام مجموعات العمل أو «فرق العمل» لمواجهة تلك المتطلبات .

فقد سمح التوسع المعرفي بتزايد التخصصات العلمية وتنوع الخبرات العملية التي يمكن بها مواجهة ما تتطلبه الحلول

للمشكلات المصاحبة للتطوير والتنمية والإنتاج والتوزيع مما يساعد على تكوين فرق العمل اللازمة في هذا الصدد .

وقد فرض إشباع الطلب المتزايد على المنتجات المركبة أن يصبح تصميم المنتجات عنصراً متداخلاً ومتكاملاً في نظم الإنتاج ونظم التوزيع ... وأكد هذا التوجه أيضاً الحاجة إلى مواجهة الطلب على المنتجات التي يحددها شكلاً ومضموناً العملاء .

ومن ناحية أخرى فإن الإجابات على الأسئلة الرئيسية ماذا ومتى وأين وكيف ننتج ونوزع ... أصبحت تتشكل في ضوء الاختلافات الثقافية والبيئية في الأسواق العالمية وهذا ما أصبح لزاماً على القرارات الإدارية أن تأخذ في الاعتبار عند وضع إجابات

على الأسئلة الرئيسية التي ذكرناها .

ولا يمكن أن تجتمع المعارف التي تتطلبها هذه العناصر في شخص واحد أيًا كان مستوى تعليمه أو معرفته لذلك أصبح تكوين فرق العمل أحد المتطلبات الرئيسية في البيئة المعاصرة التي تعمل فيها المشروعات ... وهذا الفرق تختص باتخاذ القرارات وتنفيذها ... فرق للإدارة وفرق للتنفيذ وفرق للمتابعة وهكذا .

وقد فرض هذا العمل «بمنهج الفرق أو المجموعات» الحاجة إلى مستوى مرتفع من «التسيق والتعاون» بين مجموعات من الأفراد لم يعتادوا على مثل هذا التداخل ولم تعد «الهياكل التنظيمية» و«النظم الإدارية» التقليدية كافية أو ملائمة لإدارة تلك المهمة التي تتطلبها المشروعات في البيئة المعاصرة.

كما أن التجربة أثبتت أن الاستجابة لكل تلك المتطلبات ، " لا يمكن أن تأخذ صورة تحول لحظي من القديم إلى الجديد " ، فالتحول المطلوب لكي يتم بنجاح ينبغي أن يكون «نظامياً» أي يتم وفقاً لنظام ، ووفقاً لما يعرف بإدارة التغيير وهي عملية شاقة ومرهقة لمعظم المشروعات سواء في شقه الاستراتيجي أو في شقه التكتيكي .

وهناك أيضاً قوة اجتماعية أخرى هي المنافسة الشرسة بين المشروعات والتي تضع ضغوطاً هائلة على المنظمات لتجعل منتجاتها المركبة والمعدة طبقاً لطلب العملاء متاحة بأسرع ما يمكن ... وهذا يتطلب أن تتخذ القرارات بشكل أسرع وأن تتحقق النتائج في وقت أقصر ... وهنا فإن اشكاليات كبرى تحمل تناقضات حادة على الإدارة أن تتعامل معها ... خذ على

سبيل المثال مشكلات الاتصالات فالمعلومات والمعرفة تنمو بصورة متفجرة وبمعدلات متسارعة إلا أن الوقت المتاح والمسموح به لتحديد المعرفة المناسبة وانتقائها واستخدامها يتناقص .

وإشكالية أخرى هي أن تلك القوى تعمل في مجتمع يفترض أن التقنية والتكنولوجيا يمكنها أن تفعل أي شيء ... والحقيقة إن هذا الفرض يكون صحيحاً بدرجة معقولة في حدود القوانين الطبيعية الأساسية ... ولا تكمن المشكلة في هذا الفرض بنفس درجة تواجدها في الفرض المصاحب الذي يسمح للمجتمع بإهمال التكاليف الاقتصادية والاجتماعية المصاحبة للتقدم التقني والتكنولوجي حتي يقع حدث مأسوي يشد انتباهنا لتلك التكلفة مثل حادث مفاعل شيرنوبل الذري .



مصر التأمين



الحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠١ / ٢٠٠٠

**عرفانا بالجميل .. لأساتذة الجيل
يسعد .. مصر للتأمين أن تقدم لهم**

وثيقة المعلم الجديدة

مع الاشتراك في الأرباح

لوحته ٣٠ سنة ويمكن توفر ١٠٠ جنيه شهرياً

ويمكن يستحق لك في نهاية مدة التأمين
مبلغ التأمين + فقيتها
الأرباح المتفرقة

٢٠ سنة ٢٤.٠٩٦ جنيه + ٤٥.٧٨٢ جنيه

وذلك طبقاً لآخر معدل معتمد لتوزيع الأرباح

لدينا وثائق تناسب كافة الاعمار و الدخول

- ١- يصرف مبلغ التأمين بالإضافة إلى الأرباح عند بلوغ سن الاستحقاق (٦٠ - ٥٥ - ٥٠)
- ٢- في حالة الاستغناء عن الخدمة نتيجة العجز الكامل المستديم يصرف مبلغ التأمين والأرباح المستحقة حتى تاريخ الإصابة
- ٣- الاشتراك في مسعين كل عام
- ٤- يصرف مبلغ التأمين بالإضافة إلى ما يخص الوثيقة من أرباح في حالة الوفاة الطبيعية .
- ٥- يصرف ضعف مبلغ التأمين بالإضافة إلى ما يخص الوثيقة من أرباح على مبلغ التأمين الأصلي في حالة الوفاة بحداد (لا قدر الله)

سابق الحثا ٨ ش الجيسر - برج الفطيفة - للتصميم : ٥٠ / ٢٢١٠٩٢٢٠
وسط غرب الحثا ٢٤٥ ش الجيسر - طابق ٥ - ٥٠ / ٢٢١٢٢٠٩١٥
شمال وسط قري أرض سفطان - ش طه حسين - القنطرة : ٥٠ / ٢٢١٢٢٢٢٠٩١٥
جنوب قري ١٥ عمارة مصر للتأمين طريق أسبحة اسكندرية : ٥٠ / ٢٢١٢٢٢٢٢٠٩١٥

البرج المركزي ١٥ ش القسي - الجيسر : ٥٠ / ٢٢١٢٢٢٢٠٩١٥
مطعمها القصر ٧ ش طه حسين - القنطرة : ٥٠ / ٢٢١٢٢٢٢٠٩١٥
الاسكندرية ١١ طريق القنطرة - ٥٠ / ٢٢١٢٢٢٢٠٩١٥
القنطرة ميدان عربي - الجيسر : ٥٠ / ٢٢١٢٢٢٢٠٩١٥

Email: misr_ins@msirns.com

web site: www.misirns.com

تم إفتتاح فرع الهرم



• بنك التعمير والإسكان يقدم خدمات مصرفية وإسكانية متكاملة

• ماكينة صراف آلى **ATM** تعمل ٢٤ ساعة يوميا

عايز تعرف تفاصيل أكثر ..

اتصل بـ ١٩٩٩٥



بنك التعمير والإسكان
بيفكر فيك

www.hdb-egy.com